

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC**

**CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ANDREZA ALEXANDRE CARDOSO**

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA NA  
REDUÇÃO DE GASTOS FIXOS EM UMA INDÚSTRIA QUÍMICA DO EXTREMO  
SUL CATARINENSE**

**CRICIÚMA**

**2016**

**ANDREZA ALEXANDRE CARDOSO**

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA NA  
REDUÇÃO DE GASTOS FIXOS EM UMA INDÚSTRIA QUÍMICA DO EXTREMO  
SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado  
para obtenção do grau de Bacharel no curso de  
Ciências Contábeis da Universidade do  
Extremo Sul Catarinense, UNESC.

Orientador: Prof. Esp. Realdo de Oliveira da  
Silva.

**CRICIÚMA**

**2016**

**ANDREZA ALEXANDRE CARDOSO**

**ANÁLISE DO PLANEJAMENTO ORÇAMENTÁRIO COMO FERRAMENTA NA  
REDUÇÃO DE GASTOS FIXOS EM UMA INDÚSTRIA QUÍMICA DO EXTREMO  
SUL CATARINENSE**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado pela Banca Examinadora para obtenção do Grau de Bacharel, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 29 de junho de 2016.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Esp. Realdo de Oliveira da Silva – Orientador

---

Prof. Esp. Marcelo Crispim Salazar – Examinador

**Dedico este trabalho aos meus pais Joventino e Ana, que estiveram ao meu lado me motivando todos os dias. A minha irmã Zanandra, ao meu cunhado Daniel e minha sobrinha Flávia que me proporcionaram a oportunidade de realizar este sonho. Dedico também aos meus amigos que estiveram presentes e torceram por mim.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço primeiramente a Deus que me deu força e sabedoria para concluir mais essa etapa e chegar até aqui. Aos meus pais que me incentivaram a alcançar meus objetivos com seus exemplos diários de humildade e persistência, me mostrando o caminho correto a ser seguido e enchendo minha vida de amor e carinho.

Agradeço a minha irmã e meu cunhado que não mediram esforços em me auxiliar nessa caminhada. São poucas as pessoas no mundo que fariam o que vocês fizeram por mim e se cheguei aqui hoje foi graças a vocês. Sou muito grata.

Deixo um agradecimento aos meus colegas de sala, em especial as minhas amigas Cristiane Viana, Daniela Joaquim, Eloyse Pitigliani e Fabiane Scandolara que estiveram ao meu lado durante estes anos dividindo os momentos de angústia e de felicidade, e que mesmo nos períodos mais difíceis me motivaram a continuar seguindo, tornando minhas noites mais alegres e inesquecíveis.

Agradeço também a meu namorado Thiago Lemos pela compreensão e apoio no alcance dessa conquista.

À Unesc que me proporcionou conforto e conhecimento adequados para a conclusão desse curso. Agradeço também a todos os professores que compartilharam seus conhecimentos durante a graduação, especialmente a meu orientador Prof. Realdo de Oliveira pela paciência, presteza e auxílio na elaboração desse trabalho.

Gostaria de agradecer também a todos os colegas de trabalho, em especial a Daiana Rodrigues e Eliane Cassemiro, que se propuseram a me auxiliar nessa atividade, me incentivaram e torceram pelo meu sucesso.

E a todos que de maneira direta ou indireta, contribuíram para a realização deste trabalho, meu sincero agradecimento.

**“Tudo o que um sonho precisa para ser realizado, é alguém que acredite que ele possa ser realizado.”**

**Roberto Shinyashiki**

## RESUMO

CARDOSO, Andreza Alexandre. **Análise do planejamento orçamentário como ferramenta na redução de gastos fixos em uma indústria química do extremo sul catarinense**. 2016. 69 p. Orientador: Realdo de Oliveira da Silva. Trabalho de Conclusão do Curso de Ciências Contábeis. Universidade do Extremo Sul Catarinense – UNESC. Criciúma – SC.

As empresas vêm apresentando a necessidade de sistemas de controles confiáveis, que permitam tomar as decisões corretas, e com segurança. Atualmente a maior preocupação das organizações está em reduzir gastos, a fim de se tornar mais competitivas e obter aproveitamento desses recursos por meio da aplicação em outras áreas da organização. Este trabalho tem a finalidade de analisar o orçamento como peça chave na redução de gastos fixos, baseado em um estudo de caso realizado em uma indústria química. Objetiva-se também, propor alternativas para a organização que visem a redução de gastos fixos, com base na análise do orçamento e na estrutura de gastos da empresa estudada, com enfoque nas contas de maior valor. Foi realizado um simulado para alavancagem da receita bruta e dos gastos fixos, com o intuito de desvendar qual seria o impacto causado no resultado da empresa considerando um aumento de 10% nas vendas e uma redução de 10% nos gastos fixos, sendo alcançado com essa proposta um resultado satisfatório. O ponto de equilíbrio da empresa abordada também foi estudado, podendo ser evidenciado a necessidade da organização em reduzir seus gastos e aumentar sua receita. Para obter tais resultados, os colaboradores envolvidos na elaboração e controle das metas propostas, devem estar motivados, desde a elaboração do orçamento até a análise do orçado versus realizado, para bem alcançarem os objetivos almejados.

**Palavras-chave:** Orçamento. Controle. Redução. Gastos.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – A empresa como sistema aberto.....	18
Figura 2 – Fatores de sucesso no planejamento orçamentário.....	26
Figura 3 – Plano de produção .....	31
Figura 4 – Fórmula ponto de equilíbrio.....	42
Figura 5 – Organograma .....	46
Figura 6 – Tinta para automóveis.....	47
Figura 7 – Tinta imobiliária .....	47
Figura 8 – Tinta para móveis.....	48
Figura 9 – Tinta industrial .....	48
Figura 10 – Etapas do estudo .....	49



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Os processos da gestão estratégica .....	21
Quadro 2 – Orçamento estático .....	27
Quadro 3 – Orçamento flexível.....	28
Quadro 4 – Gastos fixos x Quantidade produzida.....	37
Quadro 5 – Ebtida .....	38
Quadro 6 – Controle matricial.....	40
Quadro 7 – Demonstração do resultado .....	51
Quadro 8 – Total gastos fixos trimestrais .....	52
Quadro 9 – Gastos fixos setoriais .....	53
Quadro 10 – Controle matricial 1º trimestre .....	55
Quadro 11 – Controle matricial 2º trimestre .....	56
Quadro 12 – Controle matricial 3º trimestre .....	57
Quadro 13 – Controle matricial 4º trimestre .....	58
Quadro 14 – Controle matricial acumulado 2016 .....	59
Quadro 15 – Alavancagem 1º trimestre.....	62
Quadro 16 – Alavancagem 2º trimestre.....	62
Quadro 17 – Alavancagem 3º trimestre.....	62
Quadro 18 – Alavancagem 4º trimestre.....	63
Quadro 19 – Alavancagem acumulado 2016 .....	64

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

DRE	Demonstrativo de Resultado do Exercício
NCG	Necessidade de Capital de Giro
EBTIDA	<i>Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization</i> (Lucro Antes de Juros, Impostos e Taxas, Depreciação e Amortização)
MC	Margem de Contribuição
PV	Preço de Venda
CV	Custos Variáveis
DV	Despesas Variáveis
PE	Ponto de Equilíbrio
OBZ	Orçamento Base Zero
SWOT	<i>Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (Forças, Fraqueza, Oportunidades e Ameaças).
BSC	<i>Balanced Scorecard</i>

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>12</b>
1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA .....	12
1.2 OBJETIVOS .....	13
1.3 JUSTIFICATIVA .....	13
1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO .....	14
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>	<b>15</b>
2.1 A CONTROLADORIA.....	15
2.2 A CRIAÇÃO DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES .....	16
2.3 A EMPRESA COMO SISTEMA ABERTO .....	17
2.4 O MODELO DE GESTÃO .....	18
<b>2.4.1 Planejamento .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4.2 Execução.....</b>	<b>20</b>
<b>2.4.3 Controle.....</b>	<b>20</b>
2.5 GESTÃO ESTRATÉGICA .....	21
2.6 ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	22
<b>2.6.1 Tipos de orçamento .....</b>	<b>23</b>
2.6.1.1 Orçamento base zero .....	24
2.6.1.2 Orçamento de tendências .....	25
2.7 ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁRIA.....	25
<b>2.7.1 Estático .....</b>	<b>26</b>
<b>2.7.2 Flexível .....</b>	<b>27</b>
<b>2.7.3 Ajustado .....</b>	<b>28</b>
2.8 PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS .....	29
<b>2.8.1 Orçamento de vendas .....</b>	<b>29</b>
<b>2.8.2 Orçamento de produção .....</b>	<b>30</b>
<b>2.8.3 Orçamento de compras .....</b>	<b>31</b>
<b>2.8.4 Orçamento de despesas gerais .....</b>	<b>32</b>
<b>2.8.5 Orçamento de despesas de capital .....</b>	<b>33</b>
<b>2.8.6 Orçamento D.R.E.....</b>	<b>34</b>
<b>2.8.7 Orçamento balanço patrimonial.....</b>	<b>35</b>
<b>2.8.8 Orçamento fluxo de caixa.....</b>	<b>35</b>
2.9 ANÁLISE ORÇAMENTÁRIA .....	36

<b>2.9.1 Gastos fixos</b>	<b>36</b>
<b>2.9.2 Ebtida</b>	<b>38</b>
<b>2.9.3 Controle matricial</b>	<b>39</b>
<b>2.9.4 Margem de contribuição</b>	<b>41</b>
<b>2.9.5 Ponto de equilíbrio</b>	<b>42</b>
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>43</b>
3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO	43
3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS	44
<b>4 ESTUDO DE CASO</b>	<b>45</b>
4.1 A EMPRESA	45
<b>4.1.1 Caracterização</b>	<b>45</b>
<b>4.1.2 Produtos e serviços</b>	<b>47</b>
<b>4.1.3 Clientes</b>	<b>48</b>
<b>4.1.4 Forma de tributação</b>	<b>49</b>
4.2 ETAPAS DO ESTUDO	49
4.3 ORÇAMENTO	50
<b>4.3.1 Demonstração de resultado</b>	<b>50</b>
<b>4.3.2 Gastos fixos setoriais</b>	<b>53</b>
<b>4.3.3 Controle matricial</b>	<b>54</b>
<b>4.3.4 Alternativas propostas para redução de gastos fixos</b>	<b>60</b>
<b>4.3.5 Ponto de equilíbrio</b>	<b>61</b>
<b>4.3.6 Alavancagem</b>	<b>62</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b>	<b>65</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>67</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo apresenta-se o tema, o problema e a questão de pesquisa, bem como os objetivos, tanto geral quanto específicos, a justificativa e a estrutura do presente estudo.

### 1.1 TEMA, PROBLEMA E QUESTÃO DE PESQUISA

A crise econômica e financeira, vivenciada nos últimos anos, vem atingindo o país de forma generalizada. Com isso, as empresas têm buscado diminuir os custos e despesas, a fim de identificar e eliminar aspectos desfavoráveis, que possam prejudicar a obtenção de melhorias nos processos e consequentemente dificultar o aumento do lucro da organização. Para tanto, faz-se necessário o apoio de uma área fundamental: a Controladoria.

A Controladoria é vista como uma evolução da contabilidade e visa fornecer aos gestores, informações relevantes no processo de tomada de decisões, por meio de análise de dados contábeis e orçamentários, que são realizadas pelo *controller* e seus assistentes com transparência, organização e responsabilidade, permitindo aos administradores obter os dados necessários a fim de atingir seus objetivos.

Com o intuito de auxiliar nessas informações, o planejamento orçamentário surge como peça fundamental no controle de gastos dentro de uma organização. Tais gastos podem ser classificados como fixos ou variáveis, sendo que nesse trabalho serão abordados os custos e despesas fixas, ou seja, aqueles que não dependem da quantidade produzida ou vendida para sofrer alteração de valor.

Nesse contexto, apresenta-se a questão dessa pesquisa: Quais ferramentas orçamentárias podem contribuir para redução de gastos fixos em uma indústria química do sul de Santa Catarina?

## 1.2 OBJETIVOS

O objetivo geral dessa pesquisa consiste em identificar de que modo o planejamento orçamentário pode contribuir na redução de gastos fixos em uma indústria química do extremo sul catarinense.

Para atingir o objetivo geral têm-se os seguintes objetivos específicos:

- Apresentar a estrutura de gastos da empresa pesquisada;
- Verificar o impacto dos gastos fixos sobre as receitas totais;
- Propor um modelo de controle matricial com enfoque na redução de gastos fixos, e
- Sugerir alternativas que visem a redução de gastos fixos.

## 1.3 JUSTIFICATIVA

O planejamento é algo imprescindível em uma organização, independentemente de seu porte ou ramo. É por meio dele que os gestores irão fazer suas projeções futuras e determinar suas metas e objetivos a curto e longo prazo. Uma empresa sem planejamento não tem alicerce e não consegue controlar seus gastos e despesas, fato que acarretará em possíveis problemas, uma vez que não se tem um estudo detalhado de como e onde o dinheiro foi e/ ou será utilizado.

Em virtude disso, o estudo será desenvolvido com o intuito de identificar aspectos relevantes que tornam o planejamento orçamentário a principal fonte de informações utilizadas pelas empresas no processo de diminuição dos gastos. A necessidade de conter gastos vem se tornando cada vez mais frequente nas empresas brasileiras devido a atual situação econômica do país, onde grande parte das organizações passou a adotar sistemas mais rígidos quanto à redução de custos e despesas.

Objetiva-se ainda com esse estudo, demonstrar aos gestores da empresa, objeto de estudo, como se tornarem mais competitivos no mercado, tomando decisões baseadas no orçamento empresarial, e ainda, propor um modelo de controle orçamentário que vise beneficiar a empresa, o meio ambiente e a sociedade por meio de uma análise detalhada de toda a organização, permitindo melhores condições para críticas necessárias.

A pesquisa tem a finalidade de demonstrar às organizações que já possuem, o quão importante é o uso do planejamento orçamentário e o quanto ele é útil para identificar como e onde praticar ações para diminuir gastos fixos. Despertando também o interesse das empresas que não possuem esse método para que o adotem, proporcionando assim, aumento de suas vantagens financeiras e competitivas.

#### 1.4 ESTRUTURA DO ESTUDO

Finalizado o capítulo introdutório, o trabalho está estruturado de acordo com as seguintes etapas: fundamentação teórica; procedimentos metodológicos; análises e discussão dos resultados empíricos; bem como as considerações finais. A fundamentação teórica foi desenvolvida por meio de pesquisa bibliográfica, sendo que foi realizado um estudo de caso para análise do comportamento dos gastos fixos em relação ao orçamento. A ênfase é na utilização do planejamento orçamentário como instrumento de redução de gastos fixos em uma indústria química do sul de Santa Catarina. Posteriormente, são discutidos os resultados encontrados com essa pesquisa, bem como sugestões de melhorias nos processos, que visem auxiliar a tomada de decisão sobre o futuro da organização.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo, procura-se demonstrar por meio de pesquisas bibliográficas, os conceitos e características da controladoria, bem como do planejamento orçamentário e dos gastos fixos, afim de esclarecer questões pertinentes ao assunto e possibilitar a elaboração de exemplos práticos na empresa estudada.

### 2.1 A CONTROLADORIA

Com as constantes transformações no mundo atual, percebe-se a grande preocupação e necessidade das organizações em se manterem no mercado, buscando aumentar seu nível de competitividade e crescimento.

Conforme relatado por Oliveira, Perez Junior e Silva (2014), a globalização da economia, a abertura das fronteiras comerciais, a crescente preocupação com a ecologia, os níveis preocupantes de corrupção, bem como os aspectos sociais, são fatores determinantes que exigem das empresas um gerenciamento cada vez mais eficaz para se manterem firmes no mundo dos negócios.

Em meio a tal cenário, surge a controladoria que é classificada por Padoveze (2015), como o setor que se utiliza de toda a informação contábil existente na empresa, por meio da implantação, desenvolvimento e aplicação desses dados, com o objetivo de oferecer todos os recursos necessários para o atendimento às necessidades da entidade. Ainda segundo o autor, o foco da controladoria está na obtenção dos resultados almejados, ou seja, na criação de valor para a organização e o acionista.

A Controladoria exerce um papel insubstituível nas empresas, pois além de conseguir prever oportunidades e ameaças que poderão surgir em todos os departamentos da organização, pode provar que com um planejamento racional e justo é possível alcançar o desejo dos gestores, agregando valor à empresa.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (2008), o responsável pela controladoria é o controller, e sua função está relacionada à assegurar a



continuidade da empresa, por meio da análise de dados contábeis e gerenciais garantindo o cumprimento dos resultados desejados.

Segundo Oliveira, Perez Junior e Silva (2014, p. 7-8), a controladoria pode ser dividida em dois grandes grupos:

**Contábil e fiscal:** nesse segmento, são exercidas as funções e atividades da contabilidade tradicional, representadas pela escrituração contábil e fiscal, com a geração das informações e relatórios para fins societários, fiscais, publicações, atendimento da fiscalização e auditoria etc. Também se enquadrariam as outras funções corriqueiras, tais como controle patrimonial dos bens e direitos da empresa, conciliações das contas contábeis, apuração e controle dos custos para fins contábeis e fiscais, controle físico dos itens de estoques e imobilizado, apuração e gestão dos impostos etc.;

**Planejamento e controle:** caracteriza o aspecto moderno das funções e atividades da Controladoria. Nesse segmento devem estar incorporadas as atribuições concernentes à gestão de negócios, o que compreende as questões orçamentárias, projeções e simulações, aspectos estratégicos da apuração e análise de custos, contabilidade e análise de desempenho por centros de responsabilidades, planejamento tributário etc.

O trabalho em questão será desenvolvido com foco na controladoria como suporte de planejamento e controle, tratando mais especificamente do planejamento orçamentário e sua contribuição para a redução de gastos fixos.

## 2.2 A CRIAÇÃO DE VALOR NAS ORGANIZAÇÕES

A criação de valor, é desejo de acionistas, para a organização na qual têm parte. Empresas são criadas com o intuito de gerar lucro, prosperar no mercado, e maximizar resultados.

De acordo com Padoveze (2015), o valor de uma empresa está diretamente relacionado ao processo de geração de riqueza aos seus acionistas, e é obtido por meio do lucro alcançado na realização de suas atividades de produção e venda, desde que este cubra os custos com o financiamento da empresa. Ainda segundo Padoveze (2015, p. 64), o valor de uma organização pode ser entendido como “[...] o valor que será obtido pela venda da empresa a seus novos proprietários.”

A Gestão Baseada em Valor nada mais é do que o conjunto dos caminhos tomados pela administração de uma companhia na direção do crescimento do seu valor da maneira mais objetiva possível ao longo do tempo, em favor dos seus proprietários ou acionistas. Esse caminho é constituído de

estratégias, normas, ações e atitudes, tudo visando alcançar o objetivo maior do crescimento. (COSTA; COSTA; ALVIM, 2011, p. 6).

Para Schier (2008, p. 14), “O valor da empresa origina-se do reconhecimento de seus resultados econômicos e permite avaliar o resultado ou reflexo da tomada de decisões e sua contribuição para acréscimo ou perda de patrimônio.”

Logo, entende-se que o processo de criação de valor em uma organização é uma prática de grande importância, sendo influenciada principalmente pela qualidade das decisões tomadas pelos gestores.

### 2.3 A EMPRESA COMO SISTEMA ABERTO

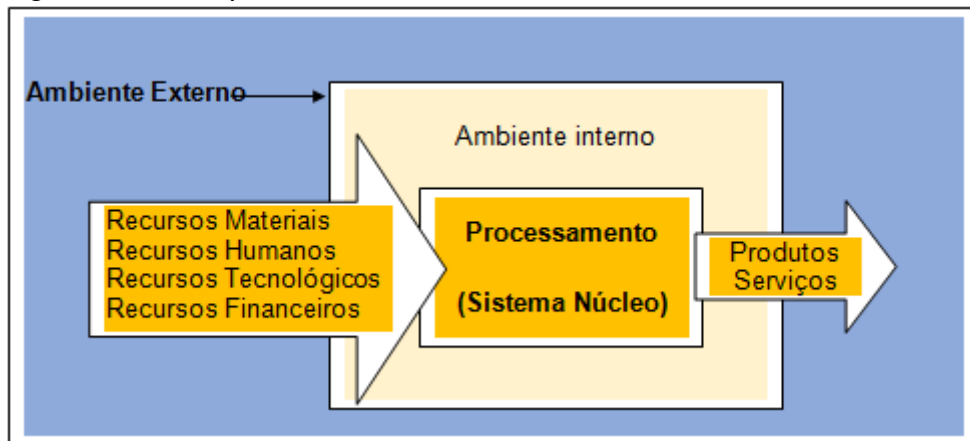
Entende-se por empresa um complexo sistema composto de recursos que são transformados em produtos e serviços e destinados ao mercado. As organizações estão interagindo continuamente com a sociedade, influenciando no desenvolvimento e evolução das pessoas, e é isso que faz com que elas sejam consideradas um sistema aberto (PADOVEZE, 2015).

Para Schein (1987 apud NAKAGAWA, 1993, p. 22) “Sistema abertos são os que interagem com seu ambiente, em relação ao qual recebem e transmitem energia. Exemplos: animais, organizações, sociedade humana etc”.

A empresa deve ser concebida como um sistema aberto, o que significa que ela se encontra em constante interação com todos seus ambientes, absorvendo matérias-primas, recursos humanos, energia e informações, transformando-as em produtos e serviços, que são exportados para esses ambientes. (SCHEIN, 1987 apud NAKAGAWA, 1993, p. 23).

A partir do exposto, busca-se mostrar por meio da figura 1, a empresa como sistema aberto.

Figura 1 – A empresa como sistema aberto.



Fonte: Adaptado de Nakagawa (1993, p. 24).

Conclui-se assim, que a empresa é classificada como um sistema aberto por estar em contato constante com a sociedade, por meio do fornecimento de seus produtos e serviços, estabelecendo um vínculo entre as partes.

## 2.4 O MODELO DE GESTÃO

Para garantir a prosperidade de qualquer negócio é necessário um modelo de gestão a ser seguido, a fim de guiar a empresa ao sucesso.

Segundo Figueiredo e Caggiano (2008), o modelo de gestão pode ser classificado como um conjunto de crenças, ideias e valores dos principais diretores da organização, que impactam em todo o ambiente empresarial e visam estabelecer a forma de avaliação dos gestores, bem como os fundamentos que deverão ser utilizados na gestão da organização.

De acordo com Perez Junior, Pestana e Franco (1997), o modelo de gestão aplicado em determinada empresa constitui a maneira como ela irá direcionar seus negócios, baseada nos propósitos que se almeja alcançar e na missão definida para a organização.

Figueiredo e Caggiano (2008, p. 14) afirmam que,

Nem sempre o modelo é devidamente definido e explicitado, gerando por isso conflitos e indefinições entre os gestores, ocasionando muitas vezes que sejam tomadas decisões que conduzem a ações que não estão de acordo com os objetivos principais da empresa. Por essa razão, um dos princípios básicos da gestão é uma clara definição de seu modelo de gestão e a integração deste com os modelos de decisão, informação e mensuração.

Peleias (2002) destaca que o modelo de gestão visa auxiliar e orientar em todas as atividades da organização, instituindo a melhor direção a ser seguida na tomada de decisão para o alcance de resultados positivos e da missão da empresa.

Diante disso, percebe-se que o modelo de gestão é um instrumento de grande importância para as organizações, pois permite orientar a tomada de decisões, baseando-se nos princípios dos acionistas, e objetivando a continuidade da empresa.

Segundo Peleias (2002), o modelo de gestão compreende três etapas básicas que são fundamentais para o bom funcionamento desse processo: planejamento, execução e controle, que serão detalhadas a seguir.

#### **2.4.1 Planejamento**

Toda atividade desenvolvida com o intuito de obter um resultado específico necessita de planejamento, a fim de que o empenho e investimento realizado sobre aquela ação tenham retorno positivo.

Conforme relatado por Lunkes e Schnorrenberger (2009), planejar consiste em estudar e analisar acontecimentos futuros por meio de uma previsão realizada de forma racional e consciente no presente.

De acordo com Peleias (2002), o processo de planejamento possui como objetivo principal assegurar o cumprimento da missão da empresa, por meio da tomada de decisões com antecedência e racionalmente. A ação de planejar também garante a continuidade dos negócios, melhora os resultados, entre outros benefícios.

Padoveze (2015) destaca que o planejamento é a etapa inicial do processo de gestão que visa traçar diretrizes e formular estratégias com foco no futuro da organização. É também nesta etapa que se realiza uma análise dos cenários como um todo, confrontando os pontos fortes e fracos da organização com as ameaças e oportunidades existentes no ambiente, que poderão prejudicar as atividades planejadas.

Conforme Figueiredo e Caggiano (2008, p. 28) o planejamento pode ser dividido em três espécies de atividades,

Podem-se distinguir três espécies de atividade de planejamento:

1. **Planejamento Estratégico:** diz respeito a um período de três a dez anos; normalmente é chamado de planejamento de longo prazo.
2. **Planejamento Programa:** atividade que segue o planejamento de longo prazo e envolve o desenvolvimento de planos para os dispêndios de capital necessários para os objetivos de longo prazo.
3. **Planejamento Orçamentário:** aquele que converte o plano de longo prazo da firma às necessidades do futuro imediato. É usualmente descrito como Orçamento e é desenvolvido numa base anual.

Dessa forma, conclui-se que o planejamento é uma ferramenta indispensável na execução de qualquer plano, desde as atividades cotidianas até as das grandes empresas. Quanto mais analisado e bem elaborado for o planejamento, melhor será o resultado lá na frente.

#### 2.4.2 Execução

A execução de uma tarefa deve contemplar a mesma importância que teve seu planejamento, uma vez que de nada adiantará investir tempo e dinheiro em uma ação que não será realizada de maneira correta e que não trará a consequência esperada.

Conforme mencionado por Peleias (2002), essa é a etapa do processo de gestão onde as coisas acontecem e as ações são postas em prática.

Para Schier (2008, p. 19), “A fase da execução é onde as ações são implementadas e surgem as transações realizadas, ou seja, nessa etapa procura-se alcançar os objetivos e metas estabelecidos no planejamento [...]”.

Conclui-se que essa é a etapa intermediária do processo onde são colocados em prática os planos definidos no planejamento.

#### 2.4.3 Controle

Uma vez planejada e executada determinada ação, precisa-se de uma fiscalização para averiguar se os objetivos pretendidos estão sendo alcançados, essa etapa é chamada de controle.

De acordo com Peleias (2002), o controle compreende a etapa do processo de gestão que visa analisar se o planejamento estabelecido está sendo posto em prática de maneira correta e gerando o resultado esperado. Qualquer

divergência no processo será detectada nessa fase e deverão ser tomadas as devidas providências para retificação, por meio de ações corretivas determinadas com base nas variáveis existentes tanto no ambiente interno quanto no externo.

“Efetivamente, controle é um sistema de *feedback* que possibilita aos desempenhos serem comparados com os objetivos planejados; o controle é essencial para a realização do planejamento de longo e curto prazo.” (FIGUEIREDO; CAGGIANO, 2008, p. 30).

A responsabilidade pela execução do processo de controle é dos gestores da organização, bem como do setor de controladoria, que auxiliará por meio de fornecimento de dados e relatórios pertinentes à análise de resultados e do desempenho (PELEIAS, 2002).

Portanto, o procedimento de controle compreende a última fase do processo de gestão onde será analisado se os resultados obtidos correspondem às expectativas contidas no planejado.

## 2.5 GESTÃO ESTRATÉGICA

“A expressão “Gestão Estratégica” vem sendo utilizada na literatura estratégica a partir da década de 1980, pelo entendimento de que a terminologia “Planejamento Estratégico” está superada.” (LUCCA, 2013, p. 37).

Por meio do quadro 1 pode-se observar as etapas relativas ao processo de gestão estratégica.

Quadro 1 – Os processos da gestão estratégica

OS PROCESSOS DA GESTÃO ESTRATÉGICA	
<b>Planejamento</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definir as diretrizes organizacionais (missão, visão e valores);</li> <li>* Realizar o diagnóstico estratégico (análise SWOT, matriz BSC, forças de Porter etc.);</li> <li>* Identificar a direção estratégica (objetivos estratégicos e metas);</li> </ul>
<b>Organização</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Relacionar os fatores críticos de sucesso para o alcance dos objetivos estratégicos e metas planejadas;</li> <li>* Reunir os recursos materiais, humanos e financeiros para garantir o alcance das metas estratégicas;</li> </ul>

Continua...

Conclusão.

<b>Direção</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definir as ações estratégicas para alcance dos objetivos estratégicos, com base na observação dos fatores críticos de sucesso;</li> <li>* Redigir o plano de ação baseado nos 5W2H e dessa forma transformar a estratégia em ações concretas;</li> </ul>
<b>Controle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Definir os indicadores de desempenho para medir o progresso do alcance das metas, e consequente realização da visão;</li> <li>* Avaliar os resultados da medição e reavaliar o planejamento;</li> <li>* Reiniciar o processo cíclico.</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Lucca (2013, p. 39).

Para Lobato et al (2006), o processo de gestão estratégica visa enfatizar os possíveis meios estratégicos a fim de distribuir os recursos de maneira correta e alcançar o resultado desejado. “Cada função do processo de gestão estratégica não é um elemento separado, mas parte de um sistema maior, composto de várias funções inter-relacionadas que buscam estar em sintonia com o meio ambiente.” (LOBATTO et al (2006, p. 26).

A Gestão Estratégica, portanto, objetiva estabelecer por meio de uma série de estratégias, um maior aperfeiçoamento nas decisões tomadas, resultando assim, em melhores resultados para a entidade.

## 2.6 ORÇAMENTO EMPRESARIAL

O orçamento é uma ferramenta de extrema importância no cotidiano das pessoas, tanto do ponto de vista pessoal quanto empresarial. Ele permite obter o controle dos gastos efetuados, além de promover a projeção para os gastos futuros.

Conforme relata Padoveze (2015), orçar significa projetar os dados que se obtêm no presente, introduzindo informações previstas para o futuro, ou seja, é a repetição dos relatórios atuais, considerando e alterando os resultados esperados para os próximos exercícios, analisando a melhor perspectiva que a empresa possui no momento da elaboração do orçamento.

De acordo com Cardoso, Mario e Aquino (2007), o orçamento é um dos principais instrumentos utilizados pelos gestores no direcionamento dos negócios da

empresa, pois a enriquece com inúmeras informações e benefícios, seguindo os objetivos da entidade.

O orçamento deve ser realista, ou seja, deve levar em consideração os objetivos a serem alcançados e as dificuldades de se alcançar estes objetivos. É muito comum encontrarem-se orçamentos que somente levam em consideração os objetivos a serem atingidos, sem qualquer preocupação com as restrições à sua realização. (SÁ, 2014, p. 12).

Conforme Cardoso, Mario e Aquino (2007, p. 248), o planejamento orçamentário é uma ferramenta insubstituível na empresa, “[...] uma vez que traduz a estratégia da organização em métricas qualitativas, quantitativas não-monetárias e monetárias, e é relevante tanto para o planejamento das ações futuras, quanto para o controle das ações correntes e pretéritas.”

Segundo Padoveze (2015), o orçamento representa um instrumento de controle por excelência que abrange todo o sistema operacional da empresa, uma vez que contempla todos os setores.

Os orçamentos devem, portanto, expressar quantitativamente os planos de ação, refletindo as diretrizes, os objetivos, as metas, as políticas estabelecidas para a empresa, para determinado período, servindo também para a coordenação e implantação desses planos. (CATELLI, 2001, p. 250).

Diante disso, pode-se verificar a importância do orçamento para as organizações. Ele permite projetar os resultados a longo ou curto prazo, apresentando dados detalhados e esclarecendo dúvidas quanto ao futuro da empresa, além de servir como apoio aos gestores para análise dos custos da organização.

### **2.6.1 Tipos de orçamento**

Quanto aos tipos de orçamento, podemos evidenciar dois principais: o orçamento Base Zero (OBZ) e o orçamento de Tendências. A escolha será realizada de acordo com as necessidades de cada organização e suas principais características serão elencadas a seguir.



### 2.6.1.1 Orçamento base zero

Segundo Warren, Reeve e Fess (2001), o orçamento base zero evidencia a projeção dos dados operacionais da empresa, como se ela estivesse iniciando suas atividades. Por isso, esse método permite uma visão diferenciada a cada período, sendo que os orçamentos que mais se utilizam nessa abordagem são o estático e o flexível.

Para Sá (2014), muitos responsáveis pela elaboração do orçamento de seu respectivo departamento nas empresas, utilizam como base os gastos que obtiveram no exercício passado, mas nem sempre o uso dessas informações é suficiente.

É neste ponto que o orçamento base-zero entra como uma técnica de alocação eficiente de recursos para fazer face aos gastos fixos da empresa. Embora sua implantação não seja trivial, o orçamento base-zero possui a vantagem de ser uma solução negociada de baixo para cima, obtida por consenso, transparente e, por isto mesmo, altamente motivadora. (SÁ, 2014, p. 180).

De acordo com Zdanowiz (1989), a utilização do orçamento de base zero vem ganhando espaço junto às organizações, uma vez que as constantes transformações globais estão exigindo das empresas adequação contínua aos desafios que surgem a todo o momento.

Segundo Padoveze (2015, p. 203), “a questão fundamental permanente para o orçamento base zero é a seguinte: não é porque aconteceu que deverá acontecer”.

A seguir são elencadas algumas especificações que devem ser consideradas durante a elaboração do orçamento de base zero:

- I) Definir cada uma das atividades da empresa em um conjunto decisório;
- II) Avaliar e classificar todos esses conjuntos através de uma análise de custo/benefício;
- III) Distribuir os recursos financeiros de acordo com as necessidades de cada função. (ZDANOWICZ, 1989, p. 181).

Dessa forma, conclui-se que este tipo de orçamento traz uma nova perspectiva para o processo de orçamentação das empresas, uma vez que não se faz uso de dados anteriores como base, mas sim considerando como que a empresa

estivesse começando suas atividades a cada novo período, o que permite uma visão mais dinâmica e transparente do processo.

#### 2.6.1.2 Orçamento de tendências

Ao contrário do orçamento base zero, o de tendências se utiliza de informações passadas para projetar os planos futuros.

Tal prática tem dado bons resultados, pois, de modo geral, os eventos passados são decorrentes de estruturas organizacionais já existentes e, por conseguinte, há forte tendência de tais eventos se reproduzirem, considerando a introdução dos novos elementos componentes do planejamento operacional da empresa. (PADOVEZE, 2015, p. 202).

De modo geral, verifica-se que ambos os tipos de orçamento apresentados são importantes para as empresas, basta cada uma escolher aquele que mais se identifica com seu processo e com a forma de gestão da entidade.

### 2.7 ADMINISTRAÇÃO ORÇAMENTÁRIA

Quanto à forma de administração e controle dos orçamentos, pode-se destacar três tipos: Estático, Flexível e Ajustado. O responsável pela implementação do orçamento deverá conhecer as circunstâncias e optar pelo método que melhor se adequa à sua atividade administrativa.

Ao elaborar e analisar uma projeção orçamentária é necessário ter conhecimento das características físico-operacionais da entidade, além, claro, de ser imprescindível ter conhecimento da filosofia empresarial (missão, crenças e valores que norteiam a entidade); dos seus modelos de gestão de decisão (procedimentos básicos que devem ser adotados e aspectos que o gestor deve priorizar, uma vez que sua atividade consiste em gerenciar recursos escassos e a entidade tem incentivos mutuamente conflitantes e até excludentes); da estrutura organizacional da entidade (nível de centralização, segmentação hierárquica, níveis de autoridade e responsabilidade de cada centro); das características comportamentais de seus colaboradores (incentivos pessoais vs. Interesses da instituição); além das informações acerca das variáveis ambientais (taxa de inflação, taxa de juros, desenvolvimento tecnológico, comportamento da demanda, características dos mercados fornecedor e consumidor, além do desempenho de seus concorrentes nesses dois mercados. (CARDOSO; MARIO; AQUINO, 2007, p. 249-250).

A prática da administração orçamentária tem sido uma das ferramentas mais utilizadas pelas organizações, pois permite aos gestores uma visão futura dos negócios e conseqüentemente maior facilidade para aproveitar as oportunidades, colocando a empresa à frente das demais (SARDINHA et al, 2008).

Morante e Jorge (2008), destacam por meio da ilustração abaixo, os cinco fatores de sucesso para um bom planejamento orçamentário:

Figura 2 – Fatores de sucesso no planejamento orçamentário



Fonte: Adaptado de Morante e Jorge (2008, p. 08).

A seguir serão abordadas as características de cada forma de administração orçamentária.

### 2.7.1 Estático

Considera-se um orçamento estático aquele que demonstra os resultados almejados considerando apenas um nível de atividade. Essa projeção é utilizada por muitas empresas prestadoras de serviços e por algumas indústrias, e depois de estabelecida as previsões, elas não poderão mais sofrer alteração (WARREN; REEVE; FESS, 2001).

Para Padoveze (2015, p. 203), no orçamento estático,

[...] elaboram-se todas as peças orçamentárias com a fixação de determinado volume de produção ou vendas. Esses volumes, por sua vez, também determinarão o volume das demais atividades e setores da empresa. O orçamento é considerado estático quando a administração do sistema não permite nenhuma alteração nas peças orçamentárias.

O quadro 2 evidencia um orçamento estático, uma vez que contempla apenas um nível de atividade do centro de responsabilidade de montagem, e os valores aqui determinados não poderão ser modificados.

Quadro 2 – Orçamento estático

<b>Colter Manufacturing Company</b> <b>Orçamento do Departamento de Montagem</b> <b>Para o ano Findo em 31 de Julho de 2000</b>	
Mão-de-obra direta .....	\$ 40.000
Energia Elétrica .....	5.000
Salários da supervisão .....	15.000
Total de custos do departamento .....	\$ 60.000

Fonte: Adaptado de Warren, Reeve e Fess (2001, p. 184).

### 2.7.2 Flexível

Os orçamentos flexíveis, por sua vez, ao contrário dos orçamentos estáticos, evidenciam os resultados esperados da empresa avaliando diversos níveis de atividades. Este tipo de orçamento pode ser considerado como uma sequência de orçamentos estáticos para níveis distintos de atividades (WARREN; REEVE; FESS, 2001).

Segundo Padoveze (2015), este orçamento surgiu para solucionar o problema do orçamento estático, permitindo a alteração dos valores orçados quando identificadas diferenças significativas no processo.

O Orçamento Flexível coloca as questões de custos como relevantes para a sua adoção. Dessa forma, o domínio dos custos fixos e variáveis, bem como dos custos diretos e indiretos e suas relações com o nível das atividades, é preponderante para o sucesso desse tipo de orçamento. Tais observações são importantes uma vez que os custos variam com as modificações introduzidas nos níveis de atividades. Nessas condições, a adoção do orçamento flexível pressupõe a necessidade de que o orçamento original seja ajustado ao nível real da atividade. Outro fator importante é que os centros de responsabilidades ou unidades de negócios devem estar preparados para considerarem as possíveis modificações de custos quando ocorrerem mudanças nos níveis das atividades. (FERNANDES, 2005, p. 22).

O quadro 3 exibe um exemplo de orçamento flexível para os gastos anuais de fabricação no setor de montagem de uma organização.

Quadro 3 – Orçamento flexível

Colter Manufacturing Company Orçamento do Departamento de Montagem em 31 de Julho de 2000			
Unidades produzidas .....	8.000	9.000	10.000
Custo variável:			
Mão-de-obra direta (\$ 5 por unidade) .....	\$ 40.000	\$45.000	\$50.000
Energia elétrica (\$ 0,50 por unidade) .....	<u>4.000</u>	<u>4.500</u>	<u>5.000</u>
Custo variável total .....	<u>\$ 44.000</u>	<u>\$ 49.500</u>	<u>\$ 55.000</u>
Custo fixo:			
Energia elétrica .....	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Salário do supervisor .....	<u>15.000</u>	<u>15.000</u>	<u>15.000</u>
Custo fixo total .....	<u>\$ 16.000</u>	<u>\$ 16.000</u>	<u>\$ 16.000</u>
Total de custos do departamento .....	\$ 60.000	\$ 65.500	\$ 71.000

Fonte: Adaptado de Warren, Reeve e Fess (2001, p. 185).

“Neste caso, em vez de um único número determinado de volume de produção ou vendas, [...] a empresa admite uma faixa de nível de atividades, em que tendencialmente se situarão tais volumes de produção ou vendas.” (PADOVEZE, 2015, p. 203).

Conclui-se, assim, que o orçamento flexível é uma técnica de análise de dados orçados x realizado, que visa, por meio da avaliação de vários níveis de atividade, inspecionar os custos e despesas setoriais da organização.

### 2.7.3 Ajustado

Para efeitos de administração orçamentária, existe também o orçamento ajustado. De acordo com Padoveze (2015) este orçamento,

É um conceito derivado do orçamento flexível, é um segundo orçamento, que passa a vigorar quando se modifica o volume ou nível de atividade inicialmente planejado, para um outro nível de volume ou de atividade, decorrente de um ajuste de plano. Em outras palavras, ele é o ajuste efetuado nos volumes planejados dentro do conceito de orçamento estático ou inicial. Em suma, sempre que houver necessidade de ajustar os volumes planejados para outro nível de volume, convém refazer o orçamento com as novas quantidades, o qual é chamado de orçamento ajustado, contrapondo-

se ao primeiro, que seria denominado orçamento original. (PADOVEZE, 2015, p. 204).

Dessa forma, o orçamento ajustado é o resultado de uma mudança no planejamento inicial, decorrente da alteração do nível de atividade, sendo que ele sempre terá doze meses, considerando que quando um mês acaba, outro é orçado, e assim sucessivamente.

## 2.8 PEÇAS ORÇAMENTÁRIAS

O orçamento é composto por peças que visam facilitar a compreensão e análise deste, por meio da divisão setorial da empresa.

A estrutura básica do orçamento é formada das projeções financeiras dos orçamentos individuais (peças) de cada unidade da empresa e de um conjunto de orçamentos de determinado período, abrangendo o impacto tanto das decisões operacionais quanto das decisões financeiras. (LUNKES, 2007, p. 32).

A seguir serão abordadas as características das principais peças orçamentárias, bem como a finalidade de cada uma.

### 2.8.1 Orçamento de vendas

O orçamento de vendas deve ser a primeira peça a ser elaborada e seu principal objetivo é estabelecer os valores dos produtos a serem vendidos, bem como as respectivas quantidades (HOJI, 2014).

Conforme relata Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 115), “O plano de vendas representa o alicerce do orçamento. É a partir dele que se desencadeiam as demais peças. O plano de vendas é constituído pelas receitas e despesas de vendas”.

Os objetivos de uma empresa dirigem-se, primordialmente, para a comercialização de seus produtos, fonte geradora de lucros; o orçamento de vendas é o ponto fundamental de todo e qualquer planejamento, do ponto de vista administrativo. O destaque dado ao orçamento de vendas é justificado, por outro lado, pelo fato de que, a partir do mesmo, serão fixados os demais orçamentos que constituirão o programa empresarial básico. Para que as metas propostas na previsão de vendas sejam efetivamente

atingidas, deverão ser analisadas respectivamente o mercado consumidor, a capacidade de produção e o capital de giro. (KENSKI, 1980, p. 13-14).

Segundo Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 115), os principais componentes do orçamento de vendas são: “Previsão de vendas (planos de quantidades de vendas); Preço de venda dos produtos; Impostos sobre vendas (%) – estrutura de impostos; e Adições e abatimentos sobre vendas”.

Conclui-se, que é importante que a empresa elabore seu orçamento de vendas a fim de obter sucesso e alavancar os negócios. Este orçamento deve ser apresentado com base na realidade do mercado e da própria empresa, para que os valores elencados não estejam fora das expectativas da atual situação dos negócios.

### **2.8.2 Orçamento de produção**

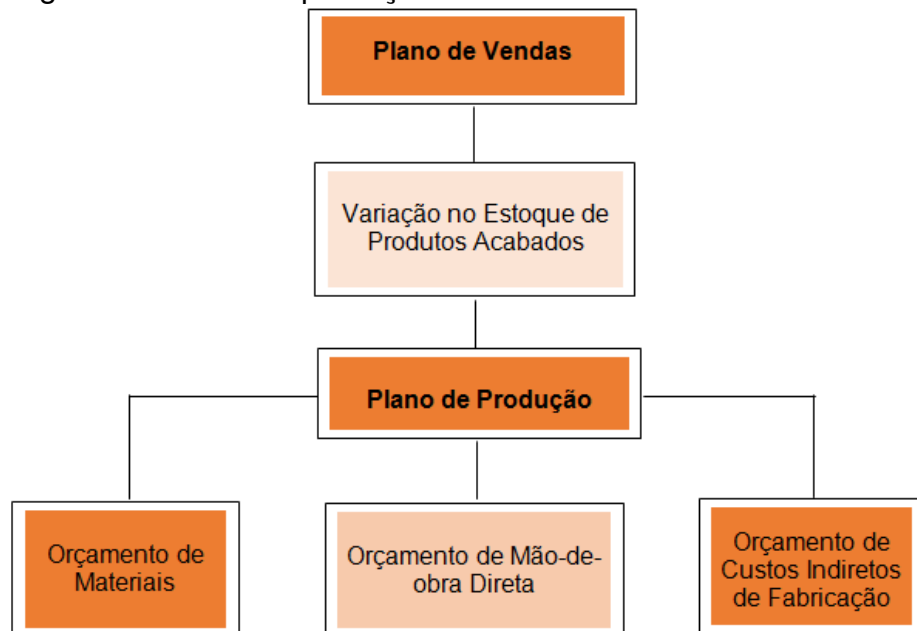
A partir da elaboração do orçamento de vendas, pode-se elaborar o orçamento de produção. Nessa etapa serão definidas políticas de quanto se pretende produzir e estocar (PEREZ JUNIOR; PESTANA; FRANCO, 1997, p. 118).

Para Hoji (2014), “O Orçamento de Produção tem a finalidade de determinar a quantidade de produtos que devem ser produzidos em função das vendas planejadas, considerando-se as políticas de estoques de produtos acabados”.

O orçamento de produção tem por objetivo determinar as quantidades a serem produzidas durante o período de planejamento. As quantidades a serem produzidas em empresas industriais, ou compradas em empresas comerciais, são determinadas com base em volume de vendas, política de estoques, capacidade operacional e financeira da empresa, sazonalidade das vendas, compras de insumos, capacidade de estocagem entre outros. (SARDINHA et al, 2008, p. 66).

De acordo com Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 118), o orçamento de produção pode ser resumido na seguinte equação: “volume de vendas + variação de estoque = necessidade de produção”. Conforme exemplificado na figura 3:

Figura 3 – Plano de produção



Fonte: Adaptado de Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 118).

A figura 3 mostra um orçamento de produção, no qual, para encontrar a necessidade de produção, soma-se a quantidade projetada para venda e a variação prevista no estoque de produtos acabados.

### 2.8.3 Orçamento de compras

Após a preparação do orçamento de produção e de estipulado o necessário a produzir, chega-se objetivo da elaboração do orçamento de compras (ZDANOWICZ, 1989).

Welsch (1983), destaca que uma boa programação de compras pode ser um fator preponderante na redução de custos, considerando que o gestor de compras poderá projetar suas tarefas com maior precisão e eficiência, se houver projeções realistas de matéria-prima, e por subperíodos.

Ao preparar o orçamento de compras, o gerente de compras é responsável por três dados básicos:

- 1 - Estabelecimento de políticas em relação aos níveis de estoques de matérias-primas;
- 2 - Determinação do número de unidades de cada tipo de matéria-prima a ser comprada; e
- 3 - Estimação do custo unitário de cada tipo de matéria-prima a ser adquirida. (WELSCH, 1983, p. 152).



De acordo com Zdanowicz (1989, p. 81), “é também importante a determinação dos prazos de pagamento concedidos por fornecedores, pois este orçamento tem como finalidade mostrar a projeção de desembolsos com as compras”.

Durante a elaboração do orçamento de compras, é necessário considerar a inserção de todos os materiais mantidos frequentemente em almoxarifado, independente do setor ao qual forem destinados para utilização (ZDANOWICZ, 1989).

O orçamento de compras, portanto, prepara a organização para todos os desembolsos que serão necessários realizar no período, visando o cumprimento de prazos com os fornecedores e um estoque suficiente de produtos, tanto de matérias-primas quanto de materiais de expediente.

#### **2.8.4 Orçamento de despesas gerais**

Para a realização de um orçamento de despesas eficaz, é imprescindível o empenho e envolvimento de todos os indivíduos responsáveis pelas diversas áreas da empresa. Cada qual deve estabelecer suas despesas departamentais, detalhando-as minuciosamente de acordo com o que a empresa espera realizar (WELSCH, 1983).

De acordo com Sanvicente e Santos (2000, p. 113),

A elaboração dos orçamentos correspondentes está a cargo dos diversos responsáveis pelos centros de custos em que se encontra dividida a empresa. Como essas despesas são basicamente fixas, a elaboração de seu orçamento baseia-se principalmente nos dados históricos das despesas departamentais, razão pela qual a contabilidade da empresa deve estar organizada de maneira a fornecer os dados sobre as despesas por departamento.

Welsch (1983) diz que no orçamento de despesas gerais, divide-se as despesas em fixas (aquelas que não se alteram em função do volume produzido) ou variáveis (que se modificam conforme a quantidade produzida).

No orçamento de despesas estão contidos os valores a serem investidos nas vendas e nas atividades relacionadas às operações da empresa (MOREIRA, 2002).

Segundo Welsch (1983, p. 177-178), existem várias razões pelas quais deve-se elaborar cuidadosamente este orçamento, dentre elas:

- 1) Para que os efeitos das diversas receitas planejadas e as despesas correspondentes possam ser agregados numa projeção da demonstração do resultado do exercício;
- 2) Para que as saídas de caixa exigidas por custos e despesas possam ser planejadas com realismo;
- 3) Para fornecer um objetivo inicial de despesas a cada centro de responsabilidade;
- 4) Para fornecer um padrão a ser usado durante o exercício orçamentário para cada item de despesa de cada departamento, para fins de comparação aos custos reais em relatórios de desempenho.

Em suma, este orçamento tem por objetivo estabelecer as previsões de despesas relacionadas à operacionalização da empresa, por meio da separação por departamento e classificação em fixa ou variável, e a elaboração deste é de responsabilidade do gestor de cada centro de custo.

#### **2.8.5 Orçamento de despesas de capital**

O orçamento de despesas de capital geralmente é elaborado para períodos de três a cinco anos, fragmentado anualmente. Nele estão inclusos os objetivos e planos de investimentos que procuram trazer melhorias para a empresa por mais de um ano (SANVICENTE, SANTOS, 2000). E deve refletir todos os investimentos que a empresa pretende realizar no período corrente, bem como para os próximos exercícios, uma vez que não se limita apenas aos planos de curto prazo (PADOVEZE, 2015).

Para Sanvicente e Santos (2000), o orçamento de investimentos ou despesas de capital, possui estreita ligação com o planejamento de longo prazo, pois seria impossível projetar um valor a investir, sem conhecer alguns aspectos da empresa, como os produtos que ela fornecerá e o mercado onde pretende atuar.

“A importância deste orçamento reside no fato de que decisões sobre investimentos normalmente impactam a rentabilidade e a lucratividade durante vários exercícios e representar, na maioria das vezes, valores vultosos.” (SARDINHA et al, 2008, p. 80).

Conforme Sanvicente e Santos (2000, p. 128),

A teoria do orçamento de capital pode ser utilizada na avaliação de projetos de ativos imobilizados, de despesas de vulto (propaganda e treinamento), de ativos sem fins lucrativos diretos (hospital, escola para filhos de funcionários e recreação em geral), e de outras despesas não classificadas nas anteriores, como as despesas com a melhoria das condições de trabalho (iluminação e ventilação).

De acordo com Welsch (1983), após aprovado, junta-se o orçamento de capital, ao plano de resultados, e traz informações primordiais para a programação das demonstrações financeiras, e também, acerca do quanto será necessário financiar para alcançar estes investimentos.

Portanto, o orçamento de despesas de capital, ou de investimentos, evidencia todos os projetos de investimentos que a empresa pretende realizar, como compra de ativo imobilizado, despesas relacionadas à melhoria no ambiente de trabalho, entre outras. Este orçamento também auxilia na análise da necessidade de financiamentos.

#### **2.8.6 Orçamento D.R.E.**

O orçamento do D.R.E é um dos três principais relatórios existentes em uma empresa e visa informar se a meta dos ganhos dos acionistas está sendo atingida ou não por meio de sua projeção (SÁ, 2014).

Hoji (2014) destaca que essa é uma das peças orçamentárias mais importantes, pois é a partir dela que se obtém o resultado final das operações, por meio da análise do lucro ou prejuízo, evidenciado na última linha dessa demonstração.

Conforme Perez Junior, Pestana e Franco (1997, p. 122),

Todas as receitas e despesas geradas em cada peça orçamentária serão reunidas nesta peça cujo resultado fornecerá à administração uma projeção do resultado que será obtido com o desenvolvimento das atividades orçadas. Esta projeção permitirá a análise e a avaliação dos resultados que serão alcançados através do plano estratégico desenvolvido e sua adequação em relação aos objetivos estabelecidos.

Para Lunkes (2007, p. 51-52), “A Demonstração de Resultado do Exercício projetada é elaborada a partir dos orçamentos operacionais, como: o

orçamento de vendas, orçamento de fabricação e orçamento de despesas operacionais.”

A partir do exposto, entende-se que este é o orçamento que evidencia as informações acerca do dado de maior relevância para a organização: o lucro ou prejuízo que sua atividade está auferindo.

### **2.8.7 Orçamento balanço patrimonial**

O orçamento do balanço patrimonial pode ser realizado mensalmente, trimestralmente ou anualmente, e é apresentado por meio da comparação entre o orçado e os valores encerrados no último exercício (LUNKES, 2007).

Para Sardinha et al (2008), o balanço patrimonial projetado traz, entre outras informações, dados acerca dos investimentos que a organização realizou no período, assim como a origem destes.

A seguir são evidenciadas algumas das razões pelas quais as empresas projetam o balanço patrimonial, segundo Sardinha et al (2008, p. 86) “Auxilia a verificar a consistência na elaboração do orçamento; Possibilita uma análise econômico-financeira da empresa; Fornece dados para análise da administração do capital de giro da empresa.”

Em suma, o orçamento balanço patrimonial projetado procura transmitir aos gestores da organização uma visão geral e precisa dos componentes patrimoniais como caixa, contas a receber, investimentos, dentre outros. Esse orçamento permite um melhor direcionamento dos recursos disponíveis, assim como a detecção de possíveis dificuldades financeiras.

### **2.8.8 Orçamento fluxo de caixa**

O orçamento de fluxo de caixa é mais uma peça importante para a entidade, tendo em vista que para realizar qualquer plano orçamentário necessita-se de recursos financeiros suficientes.

De acordo com Sardinha et al (2008), a elaboração deste orçamento deve ser concretizada após a preparação dos demais, pois deles, utilizará dados. Em

função disso, algumas vezes é necessário que haja correção dos demais orçamentos em virtude de dados apurados com a projeção do fluxo de caixa.

O orçamento de fluxo de caixa possui certas características que o torna ligeiramente diferente dos demais. Enquanto nos orçamentos já citados a principal característica é a avaliação dos custos relativos aos períodos considerados, neste procura-se avaliar os pagamentos e recebimentos realmente efetuados no período. O orçamento de fluxo de caixa caracteriza uma posição financeira da empresa enquanto os outros orçamentos caracterizam uma posição econômica. Para a sua preparação é imprescindível que se faça uma análise cuidadosa dos prazos para movimentação de dinheiro a partir dos fatos geradores. (KENSKI, 1980, p. 51-52).

Para Sardinha et al (2008, p. 82), a elaboração deste orçamento objetiva basicamente, “Prever o saldo de caixa ao término de cada período considerado; e determinar a previsão dos recebimentos e desembolsos de cada período.”

Nesse contexto, pode-se concluir que o orçamento de fluxo de caixa é fundamental para o sucesso dos demais orçamentos empresariais, e tão importante quanto. Por meio dele que serão apurados os recursos financeiros disponíveis para a realização das atividades, analisando as saídas de caixa, bem como as entradas.

## 2.9 ANÁLISE ORÇAMENTÁRIA

Para realizar a análise dos orçamentos até aqui descritos, faz-se necessário o acompanhamento de algumas contas e indicadores, que trarão informações mais consistentes dos resultados e auxiliarão os gestores no processo de tomada de decisão, as quais serão explanadas a seguir.

### 2.9.1 Gastos fixos

Um dos objetivos das empresas, atualmente, é diminuir os custos e despesas, ou seja, eliminar determinados gastos considerados desnecessários e usufruir melhor desses recursos, como por exemplo, aplicando-os em outras áreas da empresa, gerando maior lucro e crescimento. Embora muitas pessoas desconheçam as diferenças entre custo e despesa, estes possuem conceitos distintos e relevantes para a gestão.

Conforme Perez Junior, Oliveira e Costa (2001), custos são gastos relacionados à produção de determinado produto, ou seja, todos os recursos utilizados durante o processo de fabricação de determinado item são classificados como custos, sendo que não existem despesas de produção.

Braga (2012), afirma que despesas são todos os gastos relacionados aos setores administrativo, comercial e financeiro, ou seja, que contribuem para as atividades operacionais da entidade e que possuem como principal objetivo gerar receita.

Sobre este aspecto, o presente estudo analisará os custos e despesas fixas, doravante gastos fixos, e ainda, como o orçamento pode auxiliar os gestores a tomarem suas decisões, de forma ainda mais assertiva, tendo em vista a necessidade de diminuir gastos.

Para caracterizar um gasto em fixo, pode-se utilizar o conceito de Perez Junior, Oliveira e Costa (2001), que mencionam que os gastos fixos são aqueles que não têm seu valor alterado em função do volume de produção, por exemplo, salários, seguros, aluguéis, entre outros.

Diante disso, considera-se que gastos fixos são todos os custos e despesas que não variam independentemente da quantidade produzida em determinado período, conforme mostra o quadro 4.

Quadro 4 – Gastos fixos x Quantidade produzida

<b>Gastos Fixos de um período</b>	<b>Volume de Produção</b>
R\$ 8.000,00	2.500 unidades
R\$ 8.000,00	3.200 unidades
R\$ 8.000,00	3.900 unidades

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Portanto, gastos fixos são todos os custos (produção) e despesas (outros setores), que não se modificam em decorrência de alteração no volume de produção para mais ou para menos.

### 2.9.2 Ebtida

O Ebtida é um indicador financeiro que demonstra o quanto a empresa gerou de lucro/caixa operacional. Essa sigla origina-se de iniciais de palavras do inglês, também conhecida no Brasil como Lajida - Lucro Antes dos Juros, Impostos e Taxas, Depreciação e Amortização (PADOVEZE, 2015).

Segundo Assaf Neto (2007), o Ebtida fornece informações acerca da habilidade e eficiência operacional que determinada empresa possui para geração de caixa. Em virtude disso, quanto maior for esse índice, melhor serão as consequências alcançadas pela organização.

O objetivo da apuração do EBITDA é mensurar a capacidade operacional de geração de lucro/caixa da empresa. Adicionando os valores das depreciações e amortizações ao Lucro Operacional, criamos o conceito de Lucro Operacional Bruto, que é um indicativo fundamental para a capacidade de geração bruta de lucros e, conseqüentemente, de caixa. (PADOVEZE, 2015, p. 465)

Para Souza (2014), o Ebtida é fator preponderante nos processos de tomada de decisão sobre investimentos, uma vez que evidencia com maior precisão a produtividade e a eficácia dos negócios, desconsiderando as consequências dos financiamentos em seu cálculo. E é representado no quadro 5.

Quadro 5 – Ebtida

<b>DRE 2015</b>	<b>R\$</b>
<b>Receita Bruta</b>	<b>15.600,00</b>
(-) Deduções da Receita Bruta	(1.950,00)
<b>= Receita Líquida</b>	<b>13.650,00</b>
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(7.200,00)
<b>= Lucro Bruto</b>	<b>6.450,00</b>
(-) Despesas Operacionais	(875,00)
<b>= EBIT (Lucro Antes do IR e CSLL)</b>	<b>5.575,00</b>
+ Depreciação, Amortização e Exaustão	465,00
<b>= EBITDA (Lucro antes dos impostos, taxas, depreciação e amortização)</b>	<b>6.040,00</b>
<b>= EBITDA em %</b>	<b>44,25%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Para Assaf Neto (2007, p. 226), quanto maior for o Ebtida,

[...] mais eficiente se apresenta a formação de caixa proveniente das operações (ativos), e melhor ainda, a capacidade de pagamento aos proprietários de capital e investimentos demonstrada pela empresa. A relação entre o EBTIDA e as despesas financeiras de competência de determinado período é consagrada pelos analistas financeiros como o índice de cobertura de juros, denotando o potencial operacional de caixa da empresa em remunerar seus credores.

Em suma, o Ebtida é um indicador financeiro utilizado pelos gestores para avaliar a capacidade de geração de lucro operacional da organização.

### **2.9.3 Controle matricial**

O controle matricial é uma prática de orçamentação adotada por muitas empresas, principalmente pelas de grande porte, que visa facilitar a análise e controle dos gastos fixos setoriais (SÁ, 2014).

Para Fernandes e Berton (2005, p. 208), “A organização matricial pode existir em situações em que pode ser desvantajoso operar em divisões completamente distintas, como em grandes corporações, sendo importante a cooperação entre grupos que estariam em divisões distintas.”

O gerenciamento matricial pode trazer algumas desavenças entre os gestores de coluna e de linha. Essa forma de gestão faz referência a principal ideia utilizada pelo gerenciamento matricial, o chamado controle cruzado (PADOVEZE, 2015).

Para Sá (2014), o princípio do controle cruzado consiste no conceito de que cada gasto fixo sempre será monitorado e orçado por duas pessoas: o gestor de coluna, que se responsabiliza pelos gastos do seu centro de custo; e o gestor de linha, que controla o pacote de gastos de sua supervisão. Esse gerenciamento permite, entre outras coisas, modificar o processo orçamental, já que se tem duas pessoas cuidando do mesmo gasto.

O quadro 6 exemplifica o gerenciamento matricial, bem como o controle cruzado acima descrito.



Quadro 6 – Controle matricial

		Gestores de Colunas			Total
		Depto. 1	Depto. 2	Depto. N	
Gestores de Linha	<b>Despesas</b>				
	Salários e Encargos	1000	2000	3000	6000
	Materiais Indiretos				
	* Manutenção	1000	2000	3000	6000
	* Exepediente	1000	2000	3000	6000
	<b>Despesas Gerais</b>				
	* Energia Elétrica	1000	2000	3000	6000
	* Viagens	1000	2000	3000	6000
	* Serviços de Limpeza	1000	2000	3000	6000
	* Etc.	1000	2000	3000	6000
	<b>Depreciações</b>				
	* Diretas	1000	2000	3000	6000
	* Indiretas	1000	2000	3000	6000
	<b>Total Geral</b>	<b>9000</b>	<b>18000</b>	<b>27000</b>	<b>54000</b>

Fonte: Adaptado de Padoveze (2015, p. 288).

Segundo Sá (2014, p. 239), a prática do controle matricial é uma ferramenta que traz inúmeros benefícios para a entidade, pois, “[...] além de funcionar como um importantíssimo instrumento auxiliar no processo de alocação de recursos na fase de elaboração do orçamento dos gastos fixos, procura se antecipar ao erro na fase do controle orçamentário.”

Conforme Padoveze (2015, p. 288), “São confirmadas as vantagens do gerenciamento matricial para redução dos gastos em diversas empresas que implementaram esse conceito.”

Por conclusão, entende-se que o gerenciamento matricial é muito útil para a gestão da empresa, pois exhibe de forma detalhada, uma visão geral de todos os gastos setoriais, desde a produção até a diretoria. Por meio dessa informação, é possível tomar as decisões corretas com base na análise destes gastos, como por exemplo, detectar determinados riscos quando o valor realizado ficar muito distante do orçado.

#### 2.9.4 Margem de contribuição

A margem de contribuição é uma ferramenta muito utilizada por empresas para a tomada de decisões. A partir de sua análise, é possível identificar se o preço aplicado nos produtos ou serviços está de acordo com o mercado, se há como utilizar melhor o espaço da empresa e ainda, se há possibilidade de aceitar uma venda mesmo que o preço seja menor do que aquele aplicado normalmente (CREPALDI, 1998).

Para Padoveze (2010, p. 376), a margem de contribuição

Representa o lucro variável. É a diferença entre o preço de venda unitário do produto e os custos e despesas variáveis por unidade de produto. Significa que em cada unidade vendida a empresa lucrará determinado valor. Multiplicado pelo total vendido, teremos a contribuição marginal total do produto para a empresa.

Assim, pode-se entender “[...] margem de contribuição como a parcela do preço de venda que ultrapassa os custos e despesas variáveis e que contribuirá (daí o seu nome) para a absorção dos custos fixos e, ainda, para formar o lucro.” (CREPALDI, 1998, p. 122).

Segundo Leone (2014), a margem de contribuição, também conhecida como Contribuição Marginal, é classificada como a diferença entre os ganhos e os custos diretos e variáveis originados de um produto, serviço, ou de cada divisão da atividade empresarial. Dessa forma, ela pode ser utilizada para melhor verificação do quanto a empresa alcançou de lucro ou prejuízo nas atividades de determinado segmento.

Do ponto de vista da análise da margem de contribuição, as despesas são classificadas como fixas ou variáveis. Os custos variáveis são deduzidos das vendas para obter a margem de contribuição. Os custos fixos são então subtraídos da margem de contribuição para obter a renda líquida. (CREPALDI, 1998, p. 121).

“A margem de contribuição unitária é dada pela fórmula:  $MC = PV - CV - DV$ . Onde: MC é a margem de contribuição, PV é o preço de venda, CV é a soma dos custos variáveis e DV é a soma das despesas variáveis.” (CREPALDI, 1998, p. 122).

Dessa forma, percebe-se que o cálculo e análise da margem de contribuição é significativa para a tomada de decisão, uma vez que indicará o quanto o lucro obtido pela empresa na venda de seus produtos e serviços, está contribuindo para cobrir os gastos fixos existentes e ainda gerar lucro.

### 2.9.5 Ponto de equilíbrio

O ponto de equilíbrio pode ser entendido como o grau de atividade da empresa, no qual os custos e as receitas totais se igualam, ou seja, não há lucro e nem prejuízo (CARDOSO; MÁRIO; AQUINO, 2007).

De acordo com Padoveze (2015, p. 376-377), o ponto de equilíbrio,

Evidencia, em termos quantitativos, qual é o volume que a empresa precisa produzir ou vender, para que consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis que ela tem necessariamente que incorrer para fabricar/vender o produto. No ponto de equilíbrio, não há lucro ou prejuízo. A partir de volumes adicionais de produção ou venda, a empresa passa a ter lucros. A informação do ponto de equilíbrio da empresa, tanto do total global, como por produto individual, é importante porque identifica o nível mínimo de atividade em que a empresa ou cada divisão deve operar.

Crepaldi (1998, p. 123) afirma que “[...] para alcançar o equilíbrio nas linhas de produção e/ou serviço do departamento, dever-se-á calcular o volume de vendas necessário para cobrir os custos [...]”.

A figura 4 apresenta a fórmula para o cálculo do Ponto de Equilíbrio.

Figura 4 – Fórmula ponto de equilíbrio

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{\text{Custos Fixos}}{\text{Margem de Contribuição unitária}}$$

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (1989, p. 174).

A partir do exposto, entende-se que o termo Ponto de Equilíbrio é o nível de atividade que a empresa precisa atingir para obter resultado igual a zero, ou seja, permite saber o quanto a organização necessita alcançar de resultado para não ter prejuízo, e buscar maximizar esse saldo a fim de gerar lucro.

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo, inicialmente, descreve-se o enquadramento metodológico do estudo. Em seguida, apresentam-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise dos dados. Por último, destacam-se as limitações da pesquisa.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

No que se refere à abordagem do problema, a pesquisa é designada como qualitativa, ou seja, não se faz uso de números quantificáveis, e os resultados são retratados por meio de relatórios. Para Richardson (1999), este método caracteriza-se por não apresentar nenhum documento estatístico como base para elaboração da análise de um problema, ou seja, não existe a utilização de medição ou numeração de dados durante a pesquisa.

Quanto aos objetivos, o estudo segue a linha da pesquisa descritiva, que se caracteriza por analisar, registrar e interpretar os fatos sem interferir nos mesmos. De acordo com Gil (1994), as pesquisas do gênero descritivas possuem a função principal de descrever características de determinado fenômeno ou população, ou apresentar relações entre variáveis, tendo como principal característica o uso de técnicas padronizadas para a coleta de dados.

Em relação aos procedimentos, este trabalho se dará por meio de pesquisa bibliográfica, pesquisa documental e estudo de caso. A pesquisa bibliográfica é aquela realizada por meio de documentos já finalizados. Segundo Gil (1994), a pesquisa bibliográfica é elaborada por meio de livros, artigos e outros que representem um material pronto.

Este estudo é considerado documental pois faz uso de documentos empresariais, como o orçamento, relatórios gerenciais, etc., Gil (1994) considera a pesquisa documental como sendo aquela elaborada por meio de materiais que ainda não receberam um tratamento profundo, ou que ainda podem sofrer algum tipo de alteração, tais como relatórios de empresas, tabelas estatísticas, etc.

A pesquisa contará com um estudo de caso para permitir uma melhor compreensão dos fenômenos, processos e políticas da empresa. De acordo com Gil (1994), o estudo de caso pode ser definido como o estudo aprofundado de

determinado assunto, permitindo assim, um melhor conhecimento com relação ao objeto de pesquisa.

### 3.2 PROCEDIMENTOS PARA COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Para desenvolvimento desse trabalho, necessitou-se de pesquisas bibliográficas, análise do orçamento da empresa objeto de estudo, bem como contato direto com o *controller* e gestores da empresa, permitindo o esclarecimento de dúvidas relacionadas ao tema abordado.

## **4 ESTUDO DE CASO**

Após a apresentação do conteúdo teórico, será evidenciado a parte prática, por meio do estudo de caso aplicado em uma Indústria Química do Sul de Santa Catarina, com o objetivo de analisar o planejamento orçamentário e a sua contribuição para a redução de gastos fixos.

### **4.1 A EMPRESA**

A empresa objeto deste estudo, que optou por não se identificar, está localizada na cidade de Içara – SC, e atua na fabricação de tintas. Para fins desta pesquisa, utiliza-se o nome fictício para a organização em estudo, de “Mix das Cores S/A Indústria Química”.

#### **4.1.1 Caracterização**

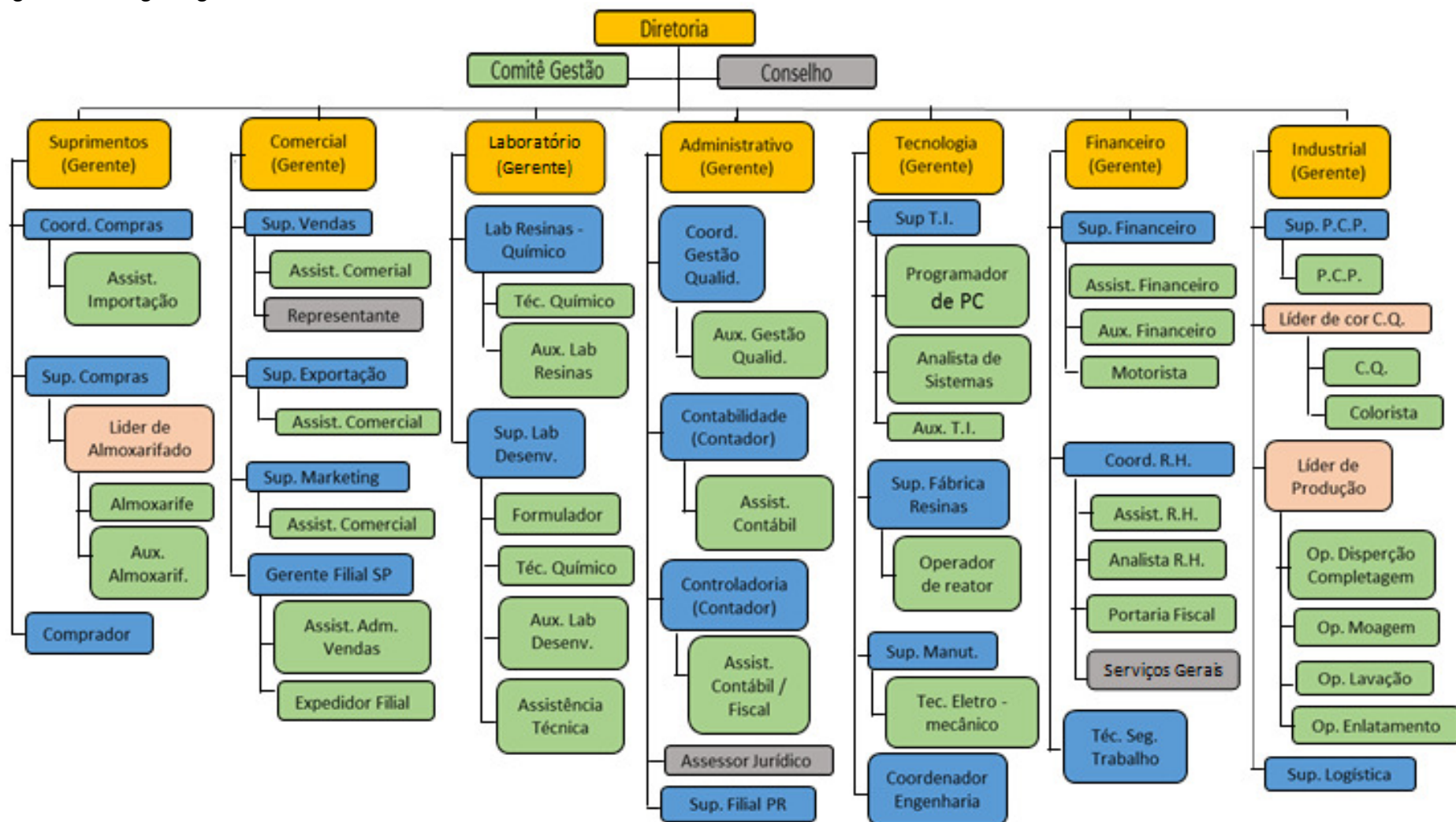
Fundada em 1993, a Mix das Cores possui um parque fabril com 15.000 m<sup>2</sup> de área construída e está localizada em Içara, cidade do Sul de Santa Catarina. Com sua experiência no mercado de tintas, a empresa já idealizou projetos como a instalação de uma Fábrica própria de Resinas, instalação de uma Filial em São Paulo e outra no Paraná, um portfólio composto por aproximadamente 3500 itens e modernas instalações para produção de Linha U.V. A Mix das Cores tem na qualidade, a base de sua estratégia competitiva.

A empresa é certificada desde 2003 pela ISO 9001, agregando o fortalecimento da visão de qualidade em produtos e serviços e buscando constantemente inovação e melhoria nos processos. A Mix das Cores está constantemente investindo no meio ambiente através de programas de sustentabilidade e ações socioambientais. Projetos como Coleta Seletiva, Captação de água da chuva, reuso e reciclo de água, assim como a padronização de todos os processos internos, resultando na excelência do atendimento ao cliente.

A empresa conta, atualmente, com um quadro de aproximadamente 350 colaboradores, distribuídos em sua matriz e duas filiais.

O organograma da Mix das Cores será exemplificado na figura 5:

Figura 5 – Organograma



Fonte: Acervo da empresa.

#### 4.1.2 Produtos e serviços

Desenvolve e fabrica tintas para os segmentos Moveleiro, Automotivo, Industrial e Imobiliário. Com um laboratório moderno, a Mix das Cores investe em pesquisa e desenvolvimento de novos produtos. Essa estrutura favorece a excelência da empresa, que anualmente desenvolve mais de 480 produtos exclusivos para atender as demandas de novas cores e produtos. O laboratório de aplicação permite a realização de testes para garantir a eficiência e desempenho de toda a linha de produtos Mix das Cores.

As figuras 6, 7, 8 e 9 representam as quatro linhas de produtos que a empresa fabrica:

Figura 6 – Tinta para automóveis



Fonte: Acervo da empresa.

Figura 7 – Tinta imobiliária



Fonte: Acervo da Empresa



Figura 8 – Tinta para móveis



Fonte: Acervo da Empresa

Figura 9 – Tinta industrial



Fonte: Acervo da empresa.

A partir da moderna e completa infraestrutura Mix das Cores, novas tintas são desenvolvidas com especificações e características únicas, para suprir a necessidade de cada cliente.

#### **4.1.3 Clientes**

Com um trabalho intenso, a Mix das Cores vem se destacando pela forma dinâmica e transparente em relação às exigências do mercado consumidor. Por esta razão tem sua marca já consolidada no mercado nacional e América Latina, exportando para países como: Paraguai, Uruguai, Bolívia, Equador, Peru e Chile.

#### 4.1.4 Forma de tributação

A Mix das Cores possui como forma de tributação o Lucro Real. De acordo com o art. 247 do Decreto 3000/99, “Lucro real é o lucro líquido do período de apuração ajustado pelas adições, exclusões ou compensações prescritas ou autorizadas por este Decreto”.

#### 4.2 ETAPAS DO ESTUDO

Será apresentado a seguir as etapas do estudo de caso aplicado em uma Indústria Química. O estudo será retratado primeiramente, com uma análise das principais variações no D.R.E. Após, será apresentado a estrutura de gastos fixos da empresa Mix das Cores, analisando o comportamento destes no ano de 2016 e o quanto cada um representa da Receita Líquida de Vendas. Em seguida será abordado uma proposta de Controle Matricial para a empresa Mix das Cores, analisando os gastos de maior valor no período, e com isso, propor alternativas com o intuito de reduzi-los. E por último, será exposto uma simulação de alavancagem e o cálculo do ponto de equilíbrio, com suas devidas considerações relevantes para este estudo.

Figura 10 – Etapas do estudo



Fonte: Elaborado pela autora (2016).

### 4.3 ORÇAMENTO

O orçamento da Empresa Mix das Cores é estabelecido anualmente, no mês de novembro, quando os gestores se reúnem para organização dos objetivos para o próximo ano. Os valores orçados devem estar dentro da realidade da empresa e deve ser apresentado e aprovado pelo gerente responsável do centro de custo correspondente.

#### **4.3.1 Demonstração de resultado**

A empresa disponibilizou para fins deste estudo, o orçamento do D.R.E. mensal para 2016, que foi agrupado em trimestres para melhor compreensão deste, conforme evidenciado no quadro 7.

Quadro 7 – Demonstração do resultado

D.R.E. 2016	1º TRIMESTRE	AV %	AH %	2º TRIMESTRE	AV %	AH %	3º TRIMESTRE	AV %	AH %	4º TRIMESTRE	AV %	AH %	ACUMULADO 2016
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>57.231.495,81</b>	<b>126,74%</b>	<b>-</b>	<b>56.825.162,59</b>	<b>125,40%</b>	<b>-0,71%</b>	<b>58.668.618,06</b>	<b>126,18%</b>	<b>3,24%</b>	<b>55.646.431,54</b>	<b>126,06%</b>	<b>-5,15%</b>	<b>228.371.708,00</b>
(-) Deduções	(12.075.094,33)	-26,74%	-	(11.510.960,81)	-25,40%	-4,67%	(12.171.727,04)	-26,18%	5,74%	(11.503.407,18)	-26,06%	-5,49%	(47.261.189,35)
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>45.156.401,48</b>	<b>100,00%</b>	<b>-</b>	<b>45.314.201,78</b>	<b>100,00%</b>	<b>0,35%</b>	<b>46.496.891,02</b>	<b>100,00%</b>	<b>2,61%</b>	<b>44.143.024,36</b>	<b>100,00%</b>	<b>-5,06%</b>	<b>181.110.518,65</b>
(-) Custo De M.P. (CPV)	(33.128.218,31)	-73,36%	-	(31.766.104,97)	-70,10%	-4,11%	(34.562.907,86)	-74,33%	8,80%	(33.816.142,09)	-76,61%	-2,16%	(133.273.373,23)
(-) Comissões	(2.636.464,44)	-5,84%	-	(2.481.859,93)	-5,48%	-5,86%	(855.344,87)	-1,84%	-65,54%	(2.489.190,92)	-5,64%	191,02%	(8.462.860,15)
(-) Fretes Com Impostos	(3.070.861,23)	-6,80%	-	(2.787.824,86)	-6,15%	-9,22%	(696.875,89)	-1,50%	-75,00%	(2.762.034,48)	-6,26%	296,35%	(9.317.596,46)
<b>MARGEM DE CONTR.</b>	<b>6.320.857,50</b>	<b>14,00%</b>	<b>-</b>	<b>8.278.412,02</b>	<b>18,27%</b>	<b>30,97%</b>	<b>10.381.762,40</b>	<b>22,33%</b>	<b>25,41%</b>	<b>5.075.656,88</b>	<b>11,50%</b>	<b>-51,11%</b>	<b>30.056.688,80</b>
<b>(-) Custos de Produção</b>	<b>(4.779.749,87)</b>	<b>-10,58%</b>	<b>-</b>	<b>(4.776.281,64)</b>	<b>-10,54%</b>	<b>-0,07%</b>	<b>(4.991.891,56)</b>	<b>-10,74%</b>	<b>-63,69%</b>	<b>(4.846.582,08)</b>	<b>-10,98%</b>	<b>-2,91%</b>	<b>(19.394.505,14)</b>
Custo Suprimentos	(304.173,80)	-0,67%	-	(276.526,66)	-0,61%	-9,09%	(293.824,87)	-0,63%	6,26%	(310.223,75)	-0,70%	5,58%	(1.184.749,07)
Custo De Produção	(2.680.809,00)	-5,94%	-	(2.613.505,37)	-5,77%	-2,51%	(2.716.932,02)	-5,84%	3,96%	(2.662.298,46)	-6,03%	-2,01%	(10.673.544,85)
Custo De Manutenção	(159.097,57)	-0,35%	-	(146.976,33)	-0,32%	-7,62%	(151.201,88)	-0,33%	2,87%	(138.949,86)	-0,31%	-8,10%	(596.225,64)
Custo Fabrica Resinas	(820.504,52)	-1,82%	-	(828.668,74)	-1,83%	1,00%	(854.324,76)	-1,84%	3,10%	(851.256,58)	-1,93%	-0,36%	(3.354.754,60)
Custo Laboratório	(815.164,98)	-1,81%	-	(910.604,54)	-2,01%	11,71%	(975.608,02)	-2,10%	7,14%	(883.853,43)	-2,00%	-9,40%	(3.585.230,97)
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS</b>	<b>(4.110.137,08)</b>	<b>-9,10%</b>	<b>-</b>	<b>(4.651.163,54)</b>	<b>-10,26%</b>	<b>13,16%</b>	<b>(4.284.222,88)</b>	<b>-9,21%</b>	<b>-7,89%</b>	<b>(4.194.794,72)</b>	<b>-9,50%</b>	<b>-2,09%</b>	<b>(17.240.318,22)</b>
Despesas c/ Comercial	(791.415,33)	-1,75%	-	(1.050.195,47)	-2,32%	32,70%	(908.208,28)	-1,95%	-13,52%	(803.265,55)	-1,82%	-11,55%	(3.553.084,63)
Despesas c/ Marketing	(289.564,26)	-0,64%	-	(278.797,76)	-0,62%	-3,72%	(278.748,49)	-0,60%	-0,02%	(359.093,97)	-0,81%	28,82%	(1.206.204,48)
Despesas c/ Logística	(547.286,04)	-1,21%	-	(552.172,95)	-1,22%	0,89%	(541.618,89)	-1,16%	-1,91%	(549.730,37)	-1,25%	1,50%	(2.190.808,26)
Despesas Administrativas	(803.973,63)	-1,78%	-	(1.127.369,49)	-2,49%	40,22%	(963.454,52)	-2,07%	-14,54%	(798.930,07)	-1,81%	-17,08%	(3.693.727,70)
Despesas Rh e Segurança	(194.542,13)	-0,43%	-	(230.393,15)	-0,51%	18,43%	(244.822,21)	-0,53%	6,26%	(302.448,29)	-0,69%	23,54%	(972.205,78)
Despesas Informatica	(186.991,49)	-0,41%	-	(191.728,49)	-0,42%	2,53%	(175.737,78)	-0,38%	-8,34%	(152.399,16)	-0,35%	-13,28%	(706.856,92)
Despesas Filial SP	(707.667,55)	-1,57%	-	(642.848,46)	-1,42%	-9,16%	(579.826,85)	-1,25%	-9,80%	(678.282,38)	-1,54%	16,98%	(2.608.625,23)
Despesas Filial Arapongas	(228.134,38)	-0,51%	-	(230.692,07)	-0,51%	1,12%	(249.267,91)	-0,54%	8,05%	(237.411,18)	-0,54%	-4,76%	(945.505,54)
Despesas Setor Financeiro	(304.898,68)	-0,68%	-	(297.917,03)	-0,66%	-2,29%	(290.028,16)	-0,62%	-2,65%	(264.992,76)	-0,60%	-8,63%	(1.157.836,63)
Desp.Engenharia	(55.663,59)	-0,12%	-	(49.048,68)	-0,11%	-11,88%	(52.509,80)	-0,11%	7,06%	(48.240,98)	-0,11%	-8,13%	(205.463,05)
<b>RESULT. OPERACIONAL ANTES RES.FIN</b>	<b>(2.569.029,45)</b>	<b>-5,69%</b>	<b>-</b>	<b>(1.149.033,16)</b>	<b>-2,54%</b>	<b>-55,27%</b>	<b>1.105.647,97</b>	<b>2,38%</b>	<b>-196,22%</b>	<b>(3.965.719,92)</b>	<b>-8,98%</b>	<b>-458,68%</b>	<b>(6.578.134,56)</b>
(-) Resultado Financeiro	(1.537.667,37)	-3,41%	-	(1.080.384,93)	-2,38%	-29,74%	(1.071.840,48)	-2,31%	-0,79%	(1.429.487,53)	-3,24%	33,37%	(5.119.380,31)
(-) provir e cs	-	-	-	-	-	-	(251.125,98)	-0,54%	-	-	-	-	(251.125,98)
<b>RES. OPERACIONAL</b>	<b>(4.106.696,82)</b>	<b>-9,09%</b>	<b>-</b>	<b>(2.229.418,09)</b>	<b>-4,92%</b>	<b>-45,71%</b>	<b>(217.318,49)</b>	<b>-0,47%</b>	<b>-90,25%</b>	<b>(5.395.207,45)</b>	<b>-12,22%</b>	<b>2382,63%</b>	<b>(11.948.640,85)</b>

Fonte: Acervo da empresa.

Quadro 8 – Total gastos fixos trimestrais

TOTAL GASTOS FIXOS TRIMESTRAIS	1º Trimestre	2º Trimestre	3º Trimestre	4º Trimestre	Total ano
	(8.889.886,95)	(9.427.445,18)	(9.276.114,44)	(9.041.376,80)	(36.634.823,37)

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Ao analisarmos a projeção do D.R.E. para o ano de 2016, é possível identificar que a empresa vem passando por dificuldades e necessita tomar as providências para reversão deste quadro o mais breve possível. A empresa objetiva iniciar o ano de 2016 com uma Receita Bruta de Vendas de R\$ 57.231.495,81, valor correspondente a 126,74% da Receita Líquida de Vendas, sendo que os gastos fixos tendem a ser os menores do ano de 2016, totalizando R\$ 8.889.886,95, mesmo assim, a empresa não obterá um bom resultado no primeiro trimestre de 2016, terminando este período com prejuízo de R\$ 4.106.696,82.

Presume-se que no segundo trimestre de 2016, a receita bruta de vendas tenha uma queda de 0,71% em relação ao primeiro trimestre, porém, as deduções e gastos variáveis tendem a ser menores também, resultando em uma margem de contribuição 30,97% maior, equivalente a R\$ 1.957.554,20 a mais que o primeiro trimestre de 2016. Contudo, os gastos fixos terão um aumento de R\$ 537.558,23, com destaque para as despesas com comercial (aumento de 32,70%), despesa administrativas (aumento de 40,22%) e despesas de RH/ Segurança (aumento de 18,43%), pode-se citar como principal fator desse aumento, a convenção de vendas, realizada anualmente nesse período, onde a empresa reúne todos os representantes para uma semana de cursos, palestras e premiações. Mesmo assim, o resultado operacional da empresa apresentará melhorias em relação ao anterior, com um prejuízo correspondente a 45,71% menor que o primeiro trimestre de 2016.

No terceiro trimestre de 2016 percebe-se uma projeção mais otimista em relação aos demais trimestres. As vendas deverão subir o equivalente a 3,24%. As despesas com comissões e fretes deverão sofrer redução nesse trimestre de 65,54% e 75,00% respectivamente. Os gastos fixos também terão decadência de R\$ 151.330,74, o que proporcionará a empresa obter o melhor resultado operacional do ano de 2016: -R\$ 217.318,49, ou seja, 90,25% melhor que o anterior.

O quarto trimestre pretende ser o mais complicado para a organização, onde as vendas tendem a despencar em 5,15%, isso se dá principalmente pela ocorrência de feriados prolongados e férias coletivas, que esfriam o mercado. Projeta-se para esse período o menor volume de vendas do ano, com uma diferença

de R\$ 3.022.186,52 comparado ao terceiro trimestre. As despesas com comissões e fretes deverão sofrer um aumento significativo neste trimestre, de 191,02% e 296,35% respectivamente, o que não é bom para a empresa considerando que as vendas não serão tão positivas. Com isso, a margem de contribuição terá o menor valor do ano: R\$ 5.075.656,88. Estima-se que os gastos fixos sofram uma redução de R\$ 234.737,64 neste período, porém, não será o suficiente para reverter a má situação da empresa, que terá o pior resultado operacional do ano: -R\$ 5.395.207,45.

#### 4.3.2 Gastos fixos setoriais

Apresenta-se abaixo, a relação de gastos fixos da empresa Mix das Cores:

Quadro 9 – Gastos fixos setoriais

DESCRIÇÃO CONTA	TOTAL 2016	% sobre R.L.V.
Salários e Ordenados	(20.495.419,93)	11,32%
Vale Transporte	(288.205,91)	0,16%
Bolsa de estudo	(1.328.451,59)	0,73%
Assistência Médica	(238.072,04)	0,13%
Refeições e Lanches	(904.096,00)	0,50%
Cesta básica	(565.678,17)	0,31%
Curso Treinamento	(134.628,25)	0,07%
Aluguel Filial	(871.200,00)	0,48%
Energia/água	(1.257.806,75)	0,69%
Telefone	(217.517,53)	0,12%
Tributário	(189.000,00)	0,10%
Doações	(141.865,08)	0,08%
Seguros	(275.900,00)	0,15%
Serviços Profissionais	(1.947.313,01)	1,06%
Outras despesas	(927.555,13)	0,51%
Depreciação	(1.939.708,08)	1,07%
Manut Máq. Equip.	(598.158,77)	0,33%
Material de consumo	(2.303.286,73)	1,29%
Desp. Feiras	(156.166,87)	0,09%
Brindes	(76.297,00)	0,04%
Cursos Geral	(45.700,00)	0,03%
Propaganda e Publicidade	(261.170,05)	0,14%
Convenção	(192.500,00)	0,11%
Marketing	(66.538,79)	0,04%
Viagens e estadias	(595.232,46)	0,33%
Amostra	(187.793,50)	0,10%
Material de segurança	(358.061,93)	0,20%
Material publicitário	(26.500,00)	0,01%
Campanhas de aniversarios	(45.000,00)	0,02%
<b>TOTAL</b>	<b>(36.634.823,56)</b>	<b>20,21%</b>

Fonte: Acervo da empresa.

O quadro 9, além de demonstrar a estrutura de gastos fixos da empresa objeto deste estudo, também evidencia o total de cada gasto projetado para o ano de 2016 e a porcentagem que cada um representa da Receita Líquida de Vendas.

Ao analisarmos essas informações, é possível constatar que o gasto com salários, é a maior despesa que a empresa possui atualmente, sendo que seu total anual corresponde a 11,32% sobre o total de Receita Líquida de Vendas. Em segundo lugar estão os gastos com material de consumo que totalizam R\$ 2.303.286,73 anualmente. Outras contas também exigem atenção, como energia/água e material de segurança, que serão tratados no decorrer deste trabalho.

#### **4.3.3 Controle matricial**

A seguir, será apresentado uma proposta de Controle Matricial para a empresa em estudo. Os valores foram distribuídos conforme departamentos evidenciados no D.R.E., e de acordo com a estrutura de gastos fixos existentes. Por meio dele, será possível ter uma visão detalhada e precisa de todos os gastos fixos da empresa, divididos por setor, bem como a identificação do gestor de linha e o de coluna. Os dados serão apresentados trimestralmente conforme abaixo:

Quadro 10 – Controle matricial 1º trimestre

ORÇAMENTO MATRICIAL		Produção					Administrativo				Recursos Humanos				Adm. Filiais		Total Gastos Linha
1º TRIMESTRE		George	Willian	Carlos	Odair	Daniel	Rafael	Cláudio	Fernando	Júlio	Estevão	Charles	Éder	Gustavo	Antônio	Moisés	
DESCRIÇÃO CONTA		Suprimentos	Produção	Manutenção	Fab.Resinas	Laboratório	Logística	Comercial	Marketing	Administrativo	RH - Segurança	Informática	Financeiro	Engenharia	Filial SP	Filial PR	
		Vir.Orçado	Vir.Orçado	Vir.Orçado	Vir.Orçado	Vir.Orçado	Vir.Orçado	Vir.Orçado	Vir.Orçado	Vir.Orçado	Vir.Orçado	Vir.Orçado	Vir.Orçado	Vir.Orçado	Vir.Orçado	Vir.Orçado	Vir.Orçado
Camila	P Salários e Ordenados	(213.925,24)	(1.585.798,02)	(129.397,58)	(226.364,53)	(723.977,91)	(358.786,06)	(409.327,01)	(157.926,38)	(369.375,86)	(105.415,04)	(142.497,16)	(174.667,98)	(47.903,60)	(235.567,55)	(84.299,40)	(4.965.229,32)
	e Vale Transporte	(300,00)	(21.240,00)	(300,00)	(600,00)	(5.145,45)	(4.200,00)	(799,99)	(1.174,54)	(2.038,35)	(375,41)	(162,23)	(189,00)	(300,00)	(35.100,00)	(360,00)	(72.284,98)
	s Bolsa de estudo	(16.571,44)	(128.854,00)	(11.250,00)	(26.000,00)	(17.170,00)	(47.500,00)	(49.290,54)	(20.700,00)	(15.950,00)	(20.940,22)	(21.516,77)	(30.000,00)	(4.300,00)	(27.000,00)	(2.145,00)	(439.187,97)
	s Assistência Médica	(4.770,00)	(16.260,00)	(400,00)	(1.800,00)	(3.812,11)	(3.900,00)	(6.776,01)	(236,79)	(16.020,00)	(1.412,28)	(947,13)	(1.340,28)	-	(1.800,00)	(450,00)	(59.924,60)
	o Refeições e Lanches	(6.200,00)	(79.380,00)	(5.700,00)	(12.000,00)	(5.585,06)	(19.000,00)	(6.618,00)	(389,22)	(66.013,00)	(3.207,66)	(2.785,32)	(3.892,20)	(1.050,00)	(10.400,00)	(5.000,00)	(227.220,46)
	a Cesta básica	(5.820,00)	(55.870,00)	(5.100,00)	(8.790,00)	(4.905,75)	(13.300,00)	(7.470,00)	(762,30)	(3.438,00)	(2.668,05)	(2.286,88)	(3.811,50)	(750,00)	(9.900,00)	(7.500,00)	(132.372,48)
	l Curso Treinamento	(300,00)	(1.000,00)	-	-	-	(900,00)	(750,00)	-	(650,00)	(4.850,00)	(1.500,00)	(62.966,25)	-	-	-	(72.916,25)
Nadir	Aluguel Filial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(181.800,00)	(39.300,00)	(221.100,00)
	A Energia/água	(2.820,00)	(181.120,00)	(1.100,00)	(61.500,00)	(6.090,60)	(9.900,00)	(2.964,00)	-	(3.160,64)	(3.150,79)	(5.460,00)	(1.440,00)	-	(18.400,00)	(11.700,00)	(308.806,03)
	d Telefone	(1.590,00)	(1.980,00)	(600,00)	(450,00)	(3.033,21)	(1.000,00)	(12.759,15)	(3.675,00)	(6.768,05)	(900,50)	(990,00)	(2.250,00)	(150,00)	(15.000,00)	(4.500,00)	(55.645,91)
	m Tributário	-	-	-	-	-	-	-	-	(31.500,00)	-	-	-	-	(20.100,00)	(900,00)	(52.500,00)
	i Doações	-	-	-	-	-	-	-	-	(10.850,00)	-	-	-	-	-	-	(10.850,00)
	n Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	(63.000,00)	-	-	-	-	(7.820,00)	(3.780,00)	(74.600,00)
	i Serviços Profissionais	(22.300,00)	(66.480,00)	(1.200,00)	(84.000,00)	(5.787,65)	(67.950,00)	(1.770,00)	(24.000,00)	(88.085,50)	(33.977,38)	(6.246,00)	(14.850,00)	(810,00)	(74.900,00)	(9.600,00)	(501.956,53)
	s Outras despesas	(7.164,65)	(5.000,00)	-	-	-	-	(37.499,96)	(1.800,00)	(51.500,00)	(15.500,00)	-	(3.249,99)	-	(35.780,00)	(10.500,00)	(167.994,60)
	t Depreciação	-	(314.686,98)	-	(54.000,00)	-	-	(45.913,80)	-	(51.443,76)	-	-	-	-	-	(17.499,99)	(483.544,53)
	Manut Máq. Equip.	(5.600,00)	(69.200,00)	(1.000,00)	(48.000,00)	(4.460,69)	(5.000,00)	-	-	(6.330,00)	(165,00)	(750,00)	(241,50)	(50,00)	(600,00)	(6.000,00)	(147.397,19)
Sheron	C Material de consumo	(6.000,00)	(91.740,00)	(2.550,00)	(293.300,00)	(8.929,28)	(11.900,00)	(6.300,00)	(7.600,00)	(4.585,47)	1.919,79	(1.050,00)	(2.100,00)	(350,00)	(21.900,00)	(8.100,00)	(464.484,96)
	o Desp. Feiras	-	-	-	-	-	-	(24.426,87)	-	-	-	-	-	-	-	(3.300,00)	(27.726,87)
	m Brindes	-	-	-	-	-	-	(9.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	(9.000,00)
	e Cursos clientes	-	-	-	-	-	-	(7.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	(7.000,00)
	r Propaganda e Publicidade	-	-	-	-	-	-	(73.750,00)	(44.300,03)	-	-	-	-	-	-	-	(118.050,03)
	c Viagens e estadias	(9.252,46)	(3.220,00)	-	-	(22.980,00)	(2.800,00)	(27.000,00)	(27.000,00)	(13.265,00)	-	(800,00)	(3.900,00)	-	(6.000,00)	(5.000,00)	(121.217,46)
Victor	Amostra	-	-	-	-	-	-	(62.000,00)	-	-	-	-	-	-	(5.600,00)	(8.200,00)	(75.800,00)
	Seg Material de segurança	(1.560,00)	(58.980,00)	(500,00)	(3.700,00)	(3.287,27)	(1.150,00)	-	-	-	(3.899,58)	-	-	-	-	-	(73.076,85)
TOTAL GESTOR DA ENTIDADE		(304.173,79)	(2.680.809,00)	(159.097,58)	(820.504,53)	(815.164,97)	(547.286,06)	(791.415,33)	(289.564,26)	(803.973,63)	(194.542,13)	(186.991,49)	(304.898,70)	(55.663,60)	(707.667,55)	(228.134,39)	(8.889.887,01)

Fonte: Elaborado pela autora (2016).



Quadro 11 – Controle matricial 2º trimestre

ORÇAMENTO MATRICIAL		Produção					Administrativo				Recursos Humanos				Adm. Filiais		Total Gastos Linha
2º TRIMESTRE		George	Willian	Carlos	Odair	Daniel	Rafael	Cláudio	Fernando	Júlio	Estevão	Charles	Eder	Gustavo	Antônio	Moisés	
DESCRIÇÃO CONTA		Suprimentos	Produção	Manutenção	Fab.Resinas	Laboratório	Logística	Comercial	Marketing	Administrativo	RH - Segurança	Informática	Financeiro	Engenharia	Filial SP	Filial PR	
		Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado
Camila	P Salários e Ordenados	(205.666,66)	(1.556.368,39)	(127.126,33)	(270.518,75)	(822.252,24)	(402.672,95)	(459.236,01)	(172.062,27)	(385.299,02)	(128.336,86)	(167.100,93)	(182.286,33)	(45.838,68)	(197.948,48)	(82.257,09)	(5.204.970,99)
	e Vale Transporte	(300,00)	(21.440,00)	(300,00)	(600,00)	(5.691,45)	(4.200,00)	(800,01)	(77,31)	(1.558,99)	(574,41)	(162,23)	(189,00)	(200,00)	(35.100,00)	(360,00)	(71.553,41)
	s Bolsa de estudo	-	(28.400,00)	-	-	(10.500,00)	(19.500,00)	(51.800,00)	(25.900,00)	(17.600,00)	(18.000,00)	-	(15.000,00)	-	-	(2.145,00)	(188.845,00)
	S Assistência Médica	(4.770,00)	(12.990,00)	(600,00)	(1.800,00)	(3.824,83)	(3.900,00)	(6.776,01)	(394,65)	(12.838,67)	(1.562,28)	(947,11)	(1.340,28)	-	(1.800,00)	(450,00)	(53.993,83)
	o Refeições e Lanches	(7.200,00)	(78.880,00)	(6.000,00)	(12.500,00)	(5.724,54)	(20.000,00)	(6.618,00)	(389,22)	(45.694,00)	(3.713,66)	(2.785,32)	(3.892,20)	(925,00)	(12.400,00)	(4.800,00)	(211.521,94)
	a Cesta básica	(5.820,00)	(58.970,00)	(5.100,00)	(9.800,00)	(5.159,85)	(14.700,00)	(7.470,00)	(762,30)	(4.528,00)	(3.235,03)	(2.286,90)	(3.811,50)	(625,00)	(9.900,00)	(9.000,00)	(141.168,58)
	l Curso Treinamento	(300,00)	(400,00)	-	-	(1.848,00)	(900,00)	(750,00)	-	(5.150,00)	(12.750,00)	(2.500,00)	(450,00)	-	-	-	(25.048,00)
Nadir	A Aluguel Filial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(182.000,00)	(39.300,00)	(221.300,00)
	d Energia/água	(2.820,00)	(174.920,00)	(1.200,00)	(62.100,00)	(6.090,60)	(9.700,00)	(2.964,00)	-	(2.760,62)	(3.508,01)	(5.460,00)	(1.440,00)	-	(18.600,00)	(11.700,00)	(303.263,23)
	m Telefone	(1.590,00)	(1.940,00)	(600,00)	(450,00)	(2.733,21)	(1.000,00)	(12.759,15)	(3.675,00)	(6.723,05)	(945,50)	(990,00)	(2.250,00)	(150,00)	(15.000,00)	(4.500,00)	(55.305,91)
	i Tributário	-	-	-	-	-	-	-	-	(21.000,00)	-	-	-	-	(20.100,00)	(900,00)	(42.000,00)
	n Doações	-	-	-	-	-	-	(102.150,00)	-	(2.400,00)	-	-	-	-	-	-	(104.550,00)
	i Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	(42.000,00)	-	-	-	-	(7.320,00)	(3.780,00)	(53.100,00)
	s Serviços Profissionais	(24.300,00)	(118.230,00)	(1.500,00)	(51.000,00)	(6.502,59)	(62.950,00)	(1.770,00)	(10.200,00)	(94.572,00)	(40.065,38)	(6.246,00)	(14.850,00)	(810,00)	(75.900,00)	(9.600,00)	(518.495,97)
	t Outras despesas	(600,00)	(3.920,00)	-	-	-	-	(37.500,00)	(2.400,00)	(169.177,59)	(8.650,00)	-	(3.249,99)	(100,00)	(30.720,00)	(10.500,00)	(266.817,58)
	Depreciação	-	(314.686,98)	-	(54.000,00)	-	-	(45.913,80)	-	(51.443,76)	-	-	-	-	-	(17.499,99)	(483.544,53)
	Manut Máq. Equip.	(6.600,00)	(77.950,00)	(1.300,00)	(48.000,00)	(4.460,69)	(3.000,00)	-	-	(4.220,00)	(165,00)	(750,00)	(241,50)	(100,00)	(700,00)	(6.000,00)	(153.487,19)
Sheron	C Material de consumo	(6.000,00)	(100.540,00)	(2.700,00)	(312.400,00)	(8.929,28)	(8.400,00)	(4.880,00)	(5.400,00)	(5.480,00)	(1.077,00)	-	(62.916,25)	(150,00)	(23.060,00)	(8.100,00)	(550.032,53)
	o Desp. Feiras Internacionais	-	-	-	-	-	-	(56.540,00)	-	(15.200,00)	-	-	-	-	-	(3.300,00)	(75.040,00)
	m Brindes	-	-	-	-	-	-	(9.000,00)	(1.797,00)	(3.000,00)	-	-	-	-	-	-	(13.797,00)
	e Cursos clientes	-	-	-	-	-	-	(29.000,00)	-	(4.200,00)	-	-	-	-	-	-	(33.200,00)
	r Propaganda e Publicidade	-	-	-	-	-	-	-	(37.740,00)	(30.100,00)	-	-	-	-	-	-	(67.840,00)
	c Convenção	-	-	-	-	-	-	(141.000,00)	-	(41.000,00)	-	-	-	-	-	-	(182.000,00)
	i Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	(66.538,79)	-	-	-	-	-	-	(66.538,79)
Victor	a Viagens e estadias	(9.000,00)	(3.700,00)	-	(1.500,00)	(23.500,00)	-	(65.625,00)	(18.000,00)	(34.385,00)	(5.500,00)	(1.450,00)	(3.900,00)	-	(6.000,00)	(7.500,00)	(180.060,00)
	l Amostra	-	-	-	-	-	-	(3.643,50)	-	(26.000,00)	-	-	-	-	(6.000,00)	(9.000,00)	(44.643,50)
	Seg Material de segurança	(1.560,00)	(60.170,00)	(550,00)	(4.000,00)	(3.387,27)	(1.250,00)	(4.000,00)	-	(34.500,00)	(2.310,00)	(1.050,00)	(2.100,00)	(150,00)	(300,00)	-	(115.327,27)
TOTAL GESTOR DA ENTIDADE		(276.526,66)	(2.613.505,37)	(146.976,33)	(828.668,75)	(910.604,54)	(552.172,95)	(1.050.195,48)	(278.797,75)	(1.127.369,49)	(230.393,14)	(191.728,49)	(297.917,05)	(49.048,68)	(642.848,48)	(230.692,08)	(9.427.445,24)

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 12 – Controle matricial 3º trimestre

ORÇAMENTO MATRICIAL		Produção					Administrativo				Recursos Humanos				Adm. Filiais		Total Gastos Linha
3º TRIMESTRE		George	Willian	Carlos	Odair	Daniel	Rafael	Cláudio	Fernando	Júlio	Estevão	Charles	Eder	Gustavo	Antônio	Moisés	
DESCRIÇÃO CONTA		Suprimentos	Produção	Manutenção	Fab.Resinas	Laboratório	Logística	Comercial	Marketing	Administrativo	RH - Segurança	Informática	Financeiro	Engenharia	Filial SP	Filial PR	
		Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado
Camila	P Salários e Ordenados	(202.401,87)	(1.531.795,04)	(117.801,89)	(235.224,78)	(887.633,67)	(318.618,89)	(463.651,01)	(166.264,80)	(356.855,00)	(149.421,46)	(129.344,80)	(158.478,06)	(44.724,82)	(167.226,86)	(100.832,92)	(5.030.275,87)
	Vale Transporte	(300,00)	(21.740,00)	(300,00)	(600,00)	(5.691,45)	(4.200,00)	(800,01)	(77,31)	(1.939,35)	(474,41)	(162,23)	(189,00)	(300,00)	(35.100,00)	(360,00)	(72.233,77)
	Bolsa de estudo	(20.563,00)	(154.800,00)	(11.000,00)	(28.000,00)	(17.170,00)	(47.000,00)	(87.230,00)	(26.550,00)	-	(29.145,85)	(21.516,77)	(30.000,00)	(4.300,00)	(27.000,00)	(2.145,00)	(506.420,62)
	Assistência Médica	(4.770,00)	(19.150,00)	(900,00)	(1.800,00)	(3.824,83)	(3.900,00)	(6.776,01)	(473,58)	(15.870,00)	(1.566,75)	(947,13)	(1.340,28)	-	(1.800,00)	(450,00)	(63.568,58)
	Refeições e Lanches	(7.200,00)	(80.240,00)	(6.300,00)	(13.500,00)	(5.833,52)	(19.540,00)	(6.618,00)	(404,78)	(65.384,00)	(3.666,50)	(2.896,73)	(4.047,89)	(1.050,00)	(11.400,00)	(4.800,00)	(232.881,43)
	Cesta básica	(5.820,00)	(61.670,00)	(5.600,00)	(11.500,00)	(5.424,11)	(13.600,00)	(7.470,00)	(810,00)	(3.218,00)	(3.209,13)	(2.424,11)	(4.040,19)	(750,00)	(10.300,00)	(9.000,00)	(144.835,55)
	Curso Treinamento	(300,00)	-	-	-	(3.014,00)	(900,00)	(750,00)	-	(5.350,00)	(2.250,00)	(2.500,00)	(450,00)	-	-	-	(15.514,00)
	Campanha aniversarios	-	-	-	-	-	-	(45.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	(45.000,00)
Nadir	Aluguel Filial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(152.500,00)	(39.300,00)	(191.800,00)
	A Energia/água	(2.820,00)	(185.300,00)	(1.800,00)	(69.300,00)	(6.090,60)	(10.060,00)	(2.964,00)	-	(2.658,91)	(3.465,22)	(5.460,00)	(1.440,00)	-	(19.500,00)	(11.700,00)	(322.558,73)
	d Telefone	(1.590,00)	(1.920,00)	(800,00)	(500,00)	(3.133,21)	(900,00)	(12.759,15)	(3.675,00)	(3.705,00)	(900,50)	(990,00)	(2.385,00)	(150,00)	(15.000,00)	(4.500,00)	(52.907,86)
	m Tributário	-	-	-	-	-	-	-	-	(21.000,00)	-	-	-	-	(20.100,00)	(900,00)	(42.000,00)
	i Doações	-	-	-	-	-	-	-	-	(4.200,00)	-	-	-	-	-	-	(4.200,00)
	n Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	(63.000,00)	-	-	-	-	(7.320,00)	(3.780,00)	(74.100,00)
	i Serviços Profissionais	(24.300,00)	(94.475,00)	(1.500,00)	(38.200,00)	(6.165,37)	(102.650,00)	(1.770,00)	(10.200,00)	(86.072,00)	(40.770,38)	(6.246,00)	(14.850,00)	(810,00)	(45.200,00)	(9.600,00)	(482.808,75)
	s Outras despesas	(600,00)	(12.300,00)	-	-	-	(5.000,00)	(37.500,00)	(2.900,00)	(228.571,36)	(5.000,00)	-	(3.249,99)	(75,00)	(29.620,00)	(10.500,00)	(335.316,35)
	t Depreciação	-	(314.686,98)	-	(54.000,00)	-	-	(45.913,80)	-	(54.208,74)	-	-	-	-	-	(17.499,99)	(486.309,51)
	Manut Máq. Equip.	(6.600,00)	(79.200,00)	(1.600,00)	(48.000,00)	(4.460,69)	(3.000,00)	-	-	(6.330,00)	(165,00)	(750,00)	(241,50)	(50,00)	(900,00)	(6.000,00)	(157.297,19)
Sheron	C Material de consumo	(6.000,00)	(95.960,00)	(3.000,00)	(348.300,00)	(8.929,28)	(10.750,00)	(50.193,04)	(3.600,00)	(14.827,16)	(477,00)	-	(63.316,25)	(150,00)	(24.860,00)	(8.100,00)	(638.462,73)
	o Desp. Feiras Internacionais	-	-	-	-	-	-	(23.400,00)	-	-	-	-	-	-	-	(3.300,00)	(26.700,00)
	m Brindes	-	-	-	-	-	-	(9.000,00)	(2.500,00)	-	-	-	-	-	-	-	(11.500,00)
	e Cursos	-	-	-	-	-	-	(5.500,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	(5.500,00)
	r Propaganda e Publicidade	-	-	-	-	-	-	-	(38.793,02)	-	-	-	-	-	-	-	(38.793,02)
	c Convenção	-	-	-	-	-	-	-	-	(10.500,00)	-	-	-	-	-	-	(10.500,00)
	i Material Publicitário	-	-	-	-	-	-	(9.500,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	(9.500,00)
	a Viagens e estadias	(9.000,00)	(4.000,00)	-	-	(14.550,00)	-	(65.625,00)	(18.000,00)	(19.765,00)	(2.000,00)	(1.450,00)	(3.900,00)	-	(6.000,00)	(7.500,00)	(151.790,00)
Victor	l Amostra	-	-	-	-	-	-	(15.600,00)	-	-	-	-	-	-	(6.000,00)	(9.000,00)	(30.600,00)
	Seg Material de segurança	(1.560,00)	(59.695,00)	(600,00)	(5.400,00)	(3.687,27)	(1.500,00)	(10.188,26)	(4.500,00)	-	(2.310,00)	(1.050,00)	(2.100,00)	(150,00)	-	-	(92.740,53)
TOTAL GESTOR DA ENTIDADE		(293.824,87)	(2.716.932,02)	(151.201,89)	(854.324,78)	(975.608,00)	(541.618,89)	(908.208,28)	(278.748,49)	(963.454,52)	(244.822,21)	(175.737,78)	(290.028,16)	(52.509,82)	(579.826,86)	(249.267,91)	(9.276.114,48)

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

### Quadro 13 – Controle matricial 4º trimestre

ORÇAMENTO MATRICIAL		Produção					Administrativo				Recursos Humanos				Adm. Filiais		Total Gastos Linha
4º TRIMESTRE		George	Willian	Carlos	Odair	Daniel	Rafael	Cláudio	Fernando	Júlio	Estevão	Charles	Éder	Gustavo	Antônio	Moisés	
	DESCRIÇÃO CONTA	Suprimentos	Produção	Manutenção	Fab.Resinas	Laboratório	Logística	Comercial	Marketing	Administrativo	RH - Segurança	Informática	Financeiro	Engenharia	Filial SP	Filial PR	Vir. Orçado
		Vir. Orçado	Vir. Orçado	Vir. Orçado	Vir. Orçado	Vir. Orçado	Vir. Orçado	Vir. Orçado	Vir. Orçado	Vir. Orçado	Vir. Orçado	Vir. Orçado	Vir. Orçado	Vir. Orçado	Vir. Orçado	Vir. Orçado	
Camila	P Salários e Ordenados	(239.173,75)	(1.695.210,48)	(116.519,87)	(283.156,58)	(787.430,19)	(355.345,37)	(411.351,62)	(240.158,52)	(359.379,40)	(162.412,86)	(129.729,36)	(149.111,19)	(44.430,98)	(232.357,39)	(89.176,19)	(5.294.943,75)
	e Vale Transporte	(300,00)	(21.640,00)	(300,00)	(600,00)	(5.691,45)	(4.200,00)	(800,01)	(77,31)	(1.939,35)	(474,41)	(162,23)	(189,00)	(300,00)	(35.100,00)	(360,00)	(72.133,77)
	s Bolsas de estudo	-	(28.400,00)	-	-	(12.500,00)	(19.000,00)	(55.803,00)	(26.550,00)	(13.600,00)	(21.000,00)	-	(15.000,00)	-	-	(2.145,00)	(193.998,00)
	s Assistência Médica	(4.960,00)	(14.200,00)	(800,00)	(2.000,00)	(4.853,24)	(2.900,00)	(6.775,97)	(473,58)	(17.370,00)	(1.623,34)	(985,02)	(1.393,89)	-	(1.800,00)	(450,00)	(60.585,04)
	o Refeições e Lanches	(7.200,00)	(74.140,00)	(6.400,00)	(13.500,00)	(8.888,01)	(19.000,00)	(6.618,00)	(412,56)	(65.980,00)	(3.705,43)	(2.952,44)	(4.125,73)	(1.050,00)	(13.900,00)	(4.600,00)	(232.472,17)
	a Cesta básica	(5.820,00)	(62.320,00)	(5.700,00)	(11.700,00)	(5.424,11)	(14.825,00)	(7.470,00)	(810,00)	(3.234,00)	(3.209,13)	(2.424,11)	(4.040,19)	(825,00)	(10.500,00)	(9.000,00)	(147.301,55)
Nadir	l Curso Treinamento	(300,00)	-	-	-	-	(900,00)	(750,00)	-	(16.300,00)	(1.450,00)	(1.000,00)	(450,00)	-	-	-	(21.150,00)
	A Aluguel Filial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(197.700,00)	(39.300,00)	(237.000,00)
	d Energia/água	(2.820,00)	(187.600,00)	(1.900,00)	(65.800,00)	(7.090,60)	(9.780,00)	(2.964,00)	-	(2.658,93)	(3.465,22)	(5.460,00)	(1.440,00)	-	(20.500,00)	(11.700,00)	(323.178,75)
	m Telefone	(1.590,00)	(1.860,00)	(750,00)	(500,00)	(3.333,21)	(1.550,00)	(12.759,15)	(3.675,00)	(3.705,00)	(910,50)	(990,00)	(2.385,00)	(150,00)	(15.000,00)	(4.500,00)	(53.657,86)
	i Tributário	-	-	-	-	-	-	-	-	(31.500,00)	-	-	-	-	(20.100,00)	(900,00)	(52.500,00)
	n Doações	-	-	-	-	-	-	-	-	(22.265,08)	-	-	-	-	-	-	(22.265,08)
	i Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	(63.000,00)	-	-	-	-	(7.320,00)	(3.780,00)	(74.100,00)
	s Serviços Profissionais	(24.300,00)	(48.815,00)	(1.400,00)	(33.600,00)	(6.165,37)	(92.330,00)	(1.770,00)	(10.200,00)	(86.700,00)	(55.215,40)	(6.246,00)	(14.850,00)	(810,00)	(52.050,00)	(9.600,00)	(444.051,77)
	s Outras despesas	(600,00)	(4.202,00)	-	-	-	(15.000,00)	(12.900,00)	(3.400,00)	(27.924,57)	(46.000,00)	-	(3.250,03)	(225,00)	(33.425,00)	(10.500,00)	(157.426,60)
	t Depreciação	-	(314.686,98)	-	(54.000,00)	-	-	(45.913,80)	-	(54.208,74)	-	-	-	-	-	(17.499,99)	(486.309,51)
	Manut Máq. Equip.	(6.600,00)	(61.580,00)	(1.500,00)	(48.000,00)	(4.460,69)	(3.000,00)	-	-	(6.330,00)	(165,00)	(750,00)	(241,50)	(150,00)	(1.200,00)	(6.000,00)	(139.977,19)
Sheron	C Material de consumo	(6.000,00)	(95.994,00)	(2.980,00)	(332.400,00)	(8.929,28)	(10.400,00)	(79.980,00)	(9.850,00)	(3.870,00)	(2.757,00)	(1.050,00)	(62.516,25)	(150,00)	(25.330,00)	(8.100,00)	(650.306,53)
	o Desp. Feiras Internacionais	-	-	-	-	-	-	(23.400,00)	-	-	-	-	-	-	-	(3.300,00)	(26.700,00)
	m Brindes	-	-	-	-	-	-	(33.000,00)	(9.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	(42.000,00)
	e Propaganda e Publicidade	-	-	-	-	-	-	-	(36.487,00)	-	-	-	-	-	-	-	(36.487,00)
	r Material Publicitário	-	-	-	-	-	-	(17.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	(17.000,00)
	c Viagens e estadias	(9.000,00)	-	-	(1.500,00)	(24.900,00)	-	(51.750,00)	(18.000,00)	(18.965,00)	-	(650,00)	(3.900,00)	-	(6.000,00)	(7.500,00)	(142.165,00)
Victor	Amostra	-	-	-	-	-	-	(21.750,00)	-	-	-	-	-	-	(6.000,00)	(9.000,00)	(36.750,00)
	Seg Material de segurança	(1.560,00)	(51.650,00)	(700,00)	(4.500,00)	(4.187,27)	(1.500,00)	(10.510,00)	-	-	(60,00)	-	(2.100,00)	(150,00)	-	-	(76.917,27)
TOTAL GESTOR DA ENTIDADE		(310.223,75)	(2.662.298,46)	(138.949,87)	(851.256,58)	(883.853,43)	(549.730,37)	(803.265,55)	(359.093,97)	(798.930,07)	(302.448,29)	(152.399,16)	(264.992,78)	(48.240,98)	(678.282,39)	(237.411,18)	(9.041.376,83)

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 14 – Controle matricial acumulado 2016

ORÇAMENTO MATRICIAL		Produção					Administrativo				Recursos Humanos				Adm. Filiais		Total Gastos Linha
Acumulado 2016		George	Willian	Carlos	Odaír	Daniel	Rafael	Cláudio	Fernando	Júlio	Estevão	Charles	Éder	Gustavo	Antônio	Moisés	
DESCRIÇÃO CONTA		Suprimentos	Produção	Manutenção	Fab.Resinas	Laboratório	Logística	Comercial	Marketing	Administrativo	RH - Segurança	Informática	Financeiro	Engenharia	Filial SP	Filial PR	
		Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado	Vlr.Orçado
Camila	Salários e Ordenados	(861.167,52)	(6.369.171,93)	(490.845,67)	(1.015.264,64)	(3.221.294,01)	(1.435.423,27)	(1.743.565,65)	(736.411,97)	(1.470.909,28)	(545.586,22)	(568.672,25)	(664.543,56)	(182.898,08)	(833.100,28)	(356.565,60)	(20.495.419,93)
	Vale Transporte	(1.200,00)	(86.060,00)	(1.200,00)	(2.400,00)	(22.219,80)	(16.800,00)	(3.200,02)	(1.406,47)	(7.476,04)	(1.898,66)	(648,92)	(756,00)	(1.100,00)	(140.400,00)	(1.440,00)	(288.205,91)
	Bolsa de estudo	(37.134,44)	(340.454,00)	(22.250,00)	(54.000,00)	(57.340,00)	(133.000,00)	(244.123,54)	(99.700,00)	(47.150,00)	(89.086,07)	(43.033,54)	(90.000,00)	(8.600,00)	(54.000,00)	(8.580,00)	(1.328.451,59)
	Assistência Médica	(19.270,00)	(62.600,00)	(2.700,00)	(7.400,00)	(16.315,01)	(14.600,00)	(27.104,00)	(1.578,60)	(62.098,67)	(6.164,64)	(3.826,39)	(5.414,73)	-	(7.200,00)	(1.800,00)	(238.072,04)
	Refeições e Lanches	(27.800,00)	(312.640,00)	(24.400,00)	(51.500,00)	(26.031,13)	(77.540,00)	(26.472,00)	(1.595,78)	(243.071,00)	(14.293,25)	(11.419,81)	(15.958,02)	(4.075,00)	(48.100,00)	(19.200,00)	(904.096,00)
	Cesta básica	(23.280,00)	(238.830,00)	(21.500,00)	(41.790,00)	(20.913,83)	(56.425,00)	(29.880,00)	(3.144,60)	(14.418,00)	(12.321,35)	(9.422,01)	(15.703,38)	(2.950,00)	(40.600,00)	(34.500,00)	(565.678,17)
	Campanhas Aniversários	-	-	-	-	-	-	(45.000,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	(45.000,00)
	Curso Treinamento	(1.200,00)	(1.400,00)	-	-	(4.862,00)	(3.600,00)	(3.000,00)	-	(27.450,00)	(21.300,00)	(7.500,00)	(64.316,25)	-	-	-	(134.628,25)
Nadir	Aluguel Filial	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	(714.000,00)	(157.200,00)	(871.200,00)
	Energia/água	(11.280,00)	(728.940,00)	(6.000,00)	(258.700,00)	(25.362,40)	(39.440,00)	(11.856,00)	-	(11.239,10)	(13.589,25)	(21.840,00)	(5.760,00)	-	(77.000,00)	(46.800,00)	(1.257.806,75)
	Telefone	(6.360,00)	(7.700,00)	(2.750,00)	(1.900,00)	(12.232,83)	(4.450,00)	(51.036,60)	(14.700,00)	(20.901,10)	(3.657,00)	(3.960,00)	(9.270,00)	(600,00)	(60.000,00)	(18.000,00)	(217.517,53)
	Tributário	-	-	-	-	-	-	-	-	(105.000,00)	-	-	-	-	(80.400,00)	(3.600,00)	(189.000,00)
	Doações	-	-	-	-	-	-	(102.150,00)	-	(39.715,08)	-	-	-	-	-	-	(141.865,08)
	Seguros	-	-	-	-	-	-	-	-	(231.000,00)	-	-	-	-	(29.780,00)	(15.120,00)	(275.900,00)
	Serviços Profissionais	(95.200,00)	(328.000,00)	(5.600,00)	(206.800,00)	(24.620,98)	(325.880,00)	(7.080,00)	(54.600,00)	(355.429,50)	(170.028,53)	(24.984,00)	(59.400,00)	(3.240,00)	(248.050,00)	(38.400,00)	(1.947.313,01)
	Outras despesas	(8.964,65)	(25.422,00)	-	-	-	(20.000,00)	(125.399,96)	(10.500,00)	(477.173,52)	(75.150,00)	-	(13.000,00)	(400,00)	(129.545,00)	(42.000,00)	(927.555,13)
Sheron	Depreciação	-	(1.258.747,92)	-	(216.000,00)	-	-	(183.655,20)	-	(211.305,00)	-	-	-	-	-	(69.999,96)	(1.939.708,08)
	Manut Máq. Equip.	(25.400,00)	(287.930,00)	(5.400,00)	(192.000,00)	(17.842,77)	(14.000,00)	-	-	(23.210,00)	(660,00)	(3.000,00)	(966,00)	(350,00)	(3.400,00)	(24.000,00)	(598.158,77)
	Material de consumo	(24.000,00)	(384.234,00)	(11.230,00)	(1.286.400,00)	(35.717,10)	(41.450,00)	(141.353,04)	(26.450,00)	(28.762,63)	(2.391,21)	(2.100,00)	(190.848,75)	(800,00)	(95.150,00)	(32.400,00)	(2.303.286,73)
	Desp. Feiras	-	-	-	-	-	-	(127.766,87)	-	(15.200,00)	-	-	-	-	-	(13.200,00)	(156.166,87)
	Brindes	-	-	-	-	-	-	(60.000,00)	(13.297,00)	(3.000,00)	-	-	-	-	-	-	(76.297,00)
	Cursos clientes	-	-	-	-	-	-	(41.500,00)	-	(4.200,00)	-	-	-	-	-	-	(45.700,00)
	Propaganda e Publicidade	-	-	-	-	-	-	(73.750,00)	(157.320,05)	(30.100,00)	-	-	-	-	-	-	(261.170,05)
	Convenção	-	-	-	-	-	-	(141.000,00)	-	(51.500,00)	-	-	-	-	-	-	(192.500,00)
Victor	Marketing	-	-	-	-	-	-	-	-	(66.538,79)	-	-	-	-	-	-	(66.538,79)
	Material publicitário	-	-	-	-	-	-	(26.500,00)	-	-	-	-	-	-	-	-	(26.500,00)
	Viagens e estadias	(36.252,46)	(10.920,00)	-	(3.000,00)	(85.930,00)	(2.800,00)	(210.000,00)	(81.000,00)	(86.380,00)	(7.500,00)	(4.350,00)	(15.600,00)	-	(24.000,00)	(27.500,00)	(595.232,46)
	Amostra	-	-	-	-	-	-	(102.993,50)	-	(26.000,00)	-	-	-	-	(23.600,00)	(35.200,00)	(187.793,50)
Seg	Material de segurança	(6.240,00)	(230.495,00)	(2.350,00)	(17.600,00)	(14.549,09)	(5.400,00)	(24.698,26)	(4.500,00)	(34.500,00)	(8.579,58)	(2.100,00)	(6.300,00)	(450,00)	(300,00)	-	(358.061,93)
TOTAL GESTOR DA ENTIDADE		(1.184.749,07)	(10.673.544,85)	(596.225,67)	(3.354.754,64)	(3.585.230,94)	(2.190.808,27)	(3.553.084,64)	(1.206.204,47)	(3.693.727,71)	(972.205,77)	(706.856,92)	(1.157.836,69)	(205.463,08)	(2.608.625,28)	(945.505,56)	(36.634.823,56)

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

#### **4.3.4 Alternativas propostas para redução de gastos fixos**

Com base nos desafios encontrados atualmente e nos relatórios analisados, verifica-se a necessidade da empresa em reduzir ao máximo os seus gastos. Fez-se então uma análise minuciosa do plano orçamentário. A partir das informações examinadas, verificou-se que a conta de salários é o maior gasto que a empresa possui atualmente. Com o objetivo de buscar alternativas que visem a redução deste e dos demais gastos, foi colhido algumas informações junto ao setor de controladoria. Por meio desses dados, constatou-se que no ano de 2015 a empresa obteve uma Receita Bruta de Vendas um pouco maior do que aquela projetada para 2016, sendo que nesse intervalo de tempo, houve contratação de mais 11 colaboradores, ou seja, mais gasto com salários e menos receita. Com isso, a primeira medida proposta para a empresa será a redução do quadro de funcionários.

Com os dados disponibilizados pela Mix das Cores, constata-se que a conta de material de consumo também apresenta um valor consideravelmente alto. Primeiramente foi feito uma reunião com os supervisores de cada setor para tratar da reutilização de folhas A4, ou seja, utilizar o verso de uma folha já impressa. Foi verificado também, junto ao departamento de controladoria, que não há, até então, nenhum documento para controle da retirada desses materiais junto ao almoxarifado da empresa, e que isso pode ser a causa do alto valor destes gastos. Pensando nisso, outra proposta a ser discutida com a organização, será a implantação de um controle da retirada desses gastos e também de material de segurança, por meio de memorando obrigatório com a assinatura do supervisor responsável, bem como os dados do funcionário, o nome e a quantidade do produto que está sendo retirado. Esses memorandos deverão ser lançados no sistema assim que for realizado a baixa do material no almoxarifado, podendo ser visualizado em forma de relatório pelo setor de controladoria. Objetiva-se com essa ação gerar maior conscientização por parte dos colaboradores, uma vez que serão cobrados, caso haja qualquer irregularidade identificada por meio desse relatório.

A redução do gasto com energia elétrica também foi estudada. Considerando que a taxa de energia elétrica da cidade de Içara é a mais alta do estado, foi analisada a possibilidade de implantação de um gerador a óleo diesel,

para utilização nos horários de pico, isso proporcionaria mais economia para a empresa, por isso, a proposta está sendo analisada.

Percebe-se que a empresa está empenhada em reduzir seus gastos, as propostas deste trabalho foram aceitas e estarão sendo estudadas nas próximas semanas.

#### 4.3.5 Ponto de equilíbrio

Constata-se, pelos documentos analisados que a empresa vem passando por dificuldades. Em função disso, será explanado a seguir o cálculo do Ponto de Equilíbrio, com o intuito de decifrar quanto seria necessário vender a mais para a empresa alcançar resultado igual a zero no ano.

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = \frac{36.634.823,37}{0,13 \%}$$

$$\text{Ponto de Equilíbrio} = 281.806.333,62$$

A partir do cálculo apresentado acima, percebe-se que a empresa precisa obter receita bruta de R\$ 281.806.333,62 para obter lucro igual a zero. Ou seja, é o mínimo que precisa vender para não ter prejuízo. Abaixo a comprovação do cálculo:

Receita de Equilíbrio	281.806.333,62
(-) Deduções (21% da RE)	(59.179.330,06)
= Receita Líquida	222.627.003,56
(-) Gastos Variáveis (66% da RE)	(185.992.180,20)
= Margem de Contribuição	36.634.823,36
(-) Gastos Fixos	(36.634.823,36)
= Resultado Operacional	0

### 4.3.6 Alavancagem

Será realizado neste trabalho, uma simulação de alavancagem, para detectar o impacto que causaria no resultado da empresa, considerando um aumento de 10% nas vendas e uma redução de 10% nos gastos fixos.

Quadro 15 – Alavancagem 1º trimestre

DRE 1º TRIMESTRE 2016		RB + 10 %	AV %	GF - 10 %	AV %
RECEITA BRUTA DE VENDAS	57.231.495,81	62.954.645,39	126,74%	57.231.495,81	126,74%
(-) Deduções	(12.075.094,33)	(13.282.603,76)	-26,74%	(12.075.094,33)	-26,74%
RECEITA LÍQUIDA	45.156.401,48	49.672.041,63	100,00%	45.156.401,48	100,00%
(-) Gastos Variáveis	(38.835.543,98)	(42.719.098,26)	-86,00%	(38.835.543,98)	-86,00%
MARGEM DE CONTR.	6.320.857,50	6.952.943,37	14,00%	6.320.857,50	14,00%
(-) Gastos Fixos	(8.889.886,95)	(8.889.886,95)	-17,90%	(8.000.898,25)	-17,72%
RESULT OPER. ANTES RES.FIN.	(2.569.029,45)	(1.936.943,58)	-3,90%	(1.680.040,75)	-3,72%
(-) Resultado Financeiro	(1.537.667,37)	(1.691.434,11)	-3,41%	(1.537.667,37)	-3,41%
(-) prov ir e cs	-	-	-	-	-
RES. OPERACIONAL	(4.106.696,82)	(3.628.377,69)	-7,30%	(3.217.708,12)	-7,13%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 16 – Alavancagem 2º trimestre

DRE 2º TRIMESTRE 2016		RB + 10 %	AV %	GF - 10 %	AV %
RECEITA BRUTA DE VENDAS	56.825.162,59	62.507.678,85	125,41%	56.825.162,59	125,40%
(-) Deduções	(11.510.960,81)	(12.664.055,74)	-25,41%	(11.510.960,81)	-25,40%
RECEITA LÍQUIDA	45.314.201,78	49.843.623,11	100,00%	45.314.201,78	100,00%
(-) Gastos Variáveis	(37.035.789,76)	(40.737.735,02)	-81,73%	(37.035.789,76)	-81,73%
MARGEM DE CONTR.	8.278.412,02	9.105.888,09	18,27%	8.278.412,02	18,27%
(-) Gastos Fixos	(9.427.445,18)	(9.427.445,18)	-18,91%	(8.484.700,66)	-18,72%
RESULT OPER. ANTES RES.FIN.	(1.149.033,16)	(321.557,09)	-0,65%	(206.288,64)	-0,46%
(-) Resultado Financeiro	(1.080.384,93)	(1.188.423,42)	-2,38%	(1.080.384,93)	-2,38%
(-) prov ir e cs	-	-	-	-	-
RES. OPERACIONAL	(2.229.418,09)	(1.509.980,51)	-3,03%	(1.286.673,57)	-2,84%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 17 – Alavancagem 3º trimestre

DRE 3º TRIMESTRE 2016		RB + 10 %	AV %	GF - 10 %	AV %
RECEITA BRUTA DE VENDAS	58.668.618,06	64.535.479,87	126,18%	58.668.618,06	126,18%
(-) Deduções	(12.171.727,04)	(13.391.112,07)	-26,18%	(12.171.727,04)	-26,18%
RECEITA LÍQUIDA	46.496.891,02	51.144.367,80	100,00%	46.496.891,02	100,00%
(-) Gastos Variáveis	(36.115.128,62)	(39.723.830,47)	-77,67%	(36.115.128,62)	-77,67%
MARGEM DE CONTR.	10.381.762,40	11.420.537,33	22,33%	10.381.762,40	22,33%
(-) Gastos Fixos	(9.276.114,44)	(9.276.114,44)	-18,14%	(8.348.502,99)	-17,95%
RESULT OPER. ANTES RES.FIN.	1.105.647,96	2.144.422,89	4,19%	2.033.259,41	4,37%
(-) Resultado Financeiro	(1.071.840,48)	(1.179.024,53)	-2,31%	(1.071.840,48)	-2,31%
(-) prov ir e cs	(251.125,98)	(486.998,43)	-0,95%	(461.753,21)	-0,99%
RES. OPERACIONAL	(217.318,50)	478.399,93	0,94%	499.665,72	1,07%

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Quadro 18 – Alavancagem 4º trimestre

DRE 4º TRIMESTRE 2016		RB + 10 %	AV %	GF - 10 %	AV %
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>55.646.431,54</b>	<b>61.211.074,69</b>	<b>126,06%</b>	<b>55.646.431,54</b>	<b>126,06%</b>
(-) Deduções	(11.503.407,18)	(12.652.329,14)	-26,06%	(11.503.407,18)	-26,06%
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>44.143.024,36</b>	<b>48.558.745,55</b>	<b>100,00%</b>	<b>44.143.024,36</b>	<b>100,00%</b>
(-) Gastos Variáveis	(39.067.367,48)	(42.974.489,81)	-88,50%	(39.067.367,48)	-88,50%
<b>MARGEM DE CONTR.</b>	<b>5.075.656,88</b>	<b>5.584.255,74</b>	<b>11,50%</b>	<b>5.075.656,88</b>	<b>11,50%</b>
(-) Gastos Fixos	(9.041.376,80)	(9.041.376,80)	-18,62%	<b>(8.137.239,12)</b>	-18,43%
<b>RESULT OPER. ANTES RES.FIN.</b>	<b>(3.965.719,92)</b>	<b>(3.457.121,06)</b>	<b>-7,12%</b>	<b>(3.061.582,24)</b>	<b>-6,94%</b>
(-) Resultado Financeiro	(1.429.487,53)	(1.572.436,28)	-3,24%	(1.429.487,53)	-3,24%
(-) provir e cs	-	-	-	-	-
<b>RES. OPERACIONAL</b>	<b>(5.395.207,45)</b>	<b>(5.029.557,34)</b>	<b>-10,36%</b>	<b>(4.491.069,77)</b>	<b>-10,17%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).



Quadro 19 – Alavancagem acumulado 2016

<b>DRE ACUMULADO</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>RB + 10 %</b>	<b>AV %</b>	<b>GF - 10 %</b>	<b>AV %</b>
<b>RECEITA BRUTA DE VENDAS</b>	<b>228.843.654,22</b>	<b>228.371.708,00</b>	<b>251.208.878,80</b>	<b>126,10%</b>	<b>228.371.708,00</b>	<b>126,10%</b>
(-) Deduções	(48.753.621,44)	(47.261.189,35)	(51.987.308,19)	-26,10%	(47.261.189,35)	-26,10%
<b>RECEITA LÍQUIDA</b>	<b>180.090.032,78</b>	<b>181.110.518,65</b>	<b>199.221.570,61</b>	<b>100,00%</b>	<b>181.110.518,65</b>	<b>100,00%</b>
(-) Gastos Variáveis	(151.824.663,85)	(151.053.829,84)	(166.159.212,98)	-83,40%	(151.053.829,84)	-83,40%
<b>MARGEM DE CONTR.</b>	<b>28.265.368,93</b>	<b>30.056.688,81</b>	<b>33.062.357,63</b>	<b>16,60%</b>	<b>30.056.688,81</b>	<b>16,60%</b>
(-) Gastos Fixos	(35.988.600,21)	(36.634.823,37)	(36.634.823,37)	-18,39%	<b>(32.971.341,02)</b>	-18,21%
<b>RESULT OPER. ANTES RES.FIN.</b>	<b>(7.723.231,28)</b>	<b>(6.578.134,56)</b>	<b>(3.572.465,74)</b>	<b>-1,79%</b>	<b>(2.914.652,21)</b>	<b>-1,61%</b>
(-) Resultado Financeiro	(4.900.978,20)	(5.119.380,31)	(5.631.318,34)	-2,83%	(5.119.380,31)	-2,83%
(-) prov ir e cs	(225.634,75)	(251.125,98)	(486.998,43)	-0,24%	(461.753,21)	-0,25%
<b>RES. OPERACIONAL</b>	<b>(12.849.844,23)</b>	<b>(11.948.640,85)</b>	<b>(9.690.782,51)</b>	<b>-4,86%</b>	<b>(8.495.785,73)</b>	<b>-4,69%</b>

Fonte: Elaborado pela autora (2016).

Avaliando o quadro 19 que demonstra o D.R.E. acumulado de 2016, fez-se então, o estudo de alavancagem. Considerando um aumento de 10% nas vendas, a empresa teria um resultado melhor, com uma redução no prejuízo de R\$ 2.257.858,34. Se ao invés de aumentar as vendas, a empresa reduzisse seus gastos fixos em 10%, o resultado seria ainda melhor, pois o prejuízo reduziria em R\$ 3.452.855,12. Para a empresa obter lucro considerando apenas a redução de gastos fixos, seria necessário reduzi-los em 26,5%. E se fosse considerar apenas o aumento das vendas, a empresa necessitaria vender 13,5% a mais do que projetou para 2016.

Dessa forma, sugere-se também a empresa buscar inovar em campanhas de vendas, que visem estimular o cliente a comprar mais, trazendo mais resultados positivos para a organização.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A implantação do planejamento orçamentário em uma organização é a base para a empresa se fortalecer no mercado. Além de permitir à administração, traçar os caminhos que pretende alcançar, essa ferramenta também proporciona a detecção de dificuldades que poderão encontrar futuramente.

O objetivo geral dessa pesquisa foi alcançado com êxito, na medida em que os objetivos específicos foram postos em prática. Os resultados obtidos com este estudo foram satisfatórios em todos os aspectos, pois foi possível identificar a significativa utilidade do orçamento para análise, controle e redução dos gastos. Por meio da análise dessa ferramenta é possível identificar riscos futuros para a empresa, bem como a confecção de ideias que visem a redução dos gastos, considerando os dados relevantes do orçamento empresarial.

Os objetivos um e dois foram alcançados por meio da apresentação da estrutura de gastos fixos da empresa, no capítulo quatro deste estudo, onde foi possível identificar as maiores despesas que a empresa possui atualmente, abordando também o impacto destas sobre a receita de vendas.

Em seguida, foi explanada uma proposta de orçamento matricial para a organização, atingindo o terceiro objetivo estipulado. Esse controle gerencial exerce um papel fundamental na análise de custos e despesas, pois fornece uma visão ampla de todos os gastos setoriais, desde a produção até a administração. São observadas suas vantagens principalmente em empresas de grande porte, pois além de dividir os gastos por setor, também proporciona uma melhor administração deles, uma vez que existe dois gestores responsáveis por cada gasto. Com a análise do orçamento matricial foi possível também, propor alternativas para a empresa na busca pela redução de gastos fixos, obtendo assim, o alcance do quarto e último objetivo.

Com o simulado de alavancagem aplicado neste trabalho, foi possível identificar que mesmo com a dedicação da empresa em reduzir seus gastos fixos, ainda falta uma percentagem considerável para transformar seu resultado em lucro. Por isso, a empresa também deve procurar investir em campanhas de vendas e bonificação, a fim de aumentar sua receita e melhorar o resultado operacional.

Por meio deste estudo, foi possível perceber que a empresa está buscando reduzir seus gastos constantemente, e que todos os funcionários estão

empenhados para isso, pois esse processo é responsabilidade de toda a organização.

Vemos que o orçamento faz parte do dia-a-dia das empresas, ele se torna o alicerce, pois permite saber onde a empresa está caminhando e os obstáculos que ela poderá encontrar no trajeto. Uma empresa sem orçamento é uma empresa sem controle, que provavelmente não conseguirá resistir as dificuldades e a crise que o País vive atualmente, talvez esse seja o grande motivo de tantas empresas de grande porte fechando as portas nos últimos meses.

Percebe-se que atualmente, as empresas estão buscando estratégias inovadoras que visem a redução de gastos, e o planejamento orçamentário se faz indispensável nesse processo. Além disso, é necessário possuir um setor de controladoria apto, a fim de analisar os relatórios gerenciais e guiar aos objetivos da empresa. É imprescindível que os gestores determinem as metas e apresentem otimismo em alcançá-las, além de possuir um plano orçamentário organizado, e com a supervisão do *controller*. A crise pode ser uma grande oportunidade, basta acreditar.

## REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico-financeiro. São Paulo: Atlas, 2007.

BRAGA, Hugo Rocha. **Demonstrações Contábeis**: estrutura, análise e interpretação. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CARDOSO, Ricardo Lopes; MÁRIO, Poueri do Carmo; AQUINO, André Carlos Busanelli de. **Contabilidade gerencial**: mensuração, monitoramento e incentivos. São Paulo: Atlas, 2007.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica, gecon**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 2001.

COSTA, Luiz Guilherme Tinoco Aboim; COSTA, Luiz Rodolfo Tinoco Aboim; ALVIM, Marcelo Arantes. **Valuation**: manual de avaliação e reestruturação econômica de empresas. São Paulo: Atlas, 2011.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1998.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; BERTON, Luiz Hamilton. **Administração estratégica**: da competência empreendedora à avaliação de desempenho. São Paulo: Saraiva, 2005.

FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento empresarial**: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador. Belo Horizonte: Editora UFMG, 2005.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo Cesar. **Controladoria teoria e prática**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 1994.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira e Orçamentária**: Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras e orçamento empresarial. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

KENSKI, Antonio Carlos Coimbra. **Manual do orçamento na empresa**. Rio de Janeiro: Manuais CNI, 1980.

LEONE, George Sebastião Guerra. **Custos**: planejamento, implantação de controle. São Paulo: Atlas, 2014.

LOBATO, David Menezes et al.. **Estratégia de empresas**. 8 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

LUCCA, Giancarlo. **Gestão estratégica balanceada**: um enfoque nas boas práticas estratégicas. São Paulo: Atlas, 2013.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

LUNKES, Rogério João; SCHNORRENBURGER, Darci. **Controladoria na coordenação dos sistemas de gestão**. São Paulo: Atlas, 2009.

MORANTE, Antonio Salvador; JORGE, Fauzi Timaco. **Controladoria**: análise financeira, planejamento e controle orçamentário. São Paulo: Atlas, 2008.

MOREIRA, José Carlos. **Orçamento empresarial**: manual de elaboração. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

NAKAGAWA, Masayuki. **Introdução à controladoria**: conceitos, sistemas, implementação. São Paulo: Atlas, 1993.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica**. São Paulo: Atlas, 2014.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional**: conceitos, estrutura, aplicação. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

PELEIAS, Ivan Ricardo. **Controladoria**: gestão eficaz utilizando padrões. São Paulo: Saraiva, 2002.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez Perez; OLIVEIRA, Luís Martins de; COSTA, Rogério Guedes. **Gestão estratégica de custos**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2001.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez Perez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sergio Paulo Cintra. **Controladoria de gestão**: teoria e prática. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1997.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

SÁ, Carlos Alexandre. **Orçamento empresarial**: novas técnicas de elaboração e de acompanhamento. São Paulo: Atlas, 2014.

SANVICENTE, Antonio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas**: planejamento e controle. São Paulo: Atlas, 2000.

SARDINHA, José Carlos et al. **Orçamento e controle**. 2 ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

SOUZA, Acilon Batista de. **Curso de administração financeira e orçamento**: princípios e aplicações. São Paulo: Atlas, 2014.

SCHIER, Carlos Ubiratan da Costa. **Controladoria como instrumento de gestão**. Curitiba: Juruá Editora, 2008.

WARREN, Carl S.; REEVE, James M.; FESS Philip E. **Contabilidade gerencial**. Tradução da 6 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

WELSCH, Glenn Albert. **Orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 1983.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Orçamento empresarial: uma abordagem prática**. 3 ed. Porto Alegre: D. C. Luzzatto Editores, 1989.